

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza vybraného podniku
Strategic Analysis of the Selected Company

Student:	Markéta Zapletalová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Terezie Mutinová

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Markéta Zapletalová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Strategická analýza vybraného podniku**
Strategic Analysis of the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska strategické analýzy
 3. Představení podniku
 4. Aplikace metod strategické analýzy
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Terezie Bartusková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Strategická analýza vybraného podniku“ vypracovala samostatně, a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními i univerzitními předpisy a směrnicemi.

V Ostravě dne 10. 5. 2013



Markéta Zapletalová

Poděkování

Velké poděkování patří Ing. Terezii Mutinové za čas věnovaný konzultacím, díky kterým obohatila tuto bakalářskou práci o cenné rady a odborné připomínky. Dále bych ráda poděkovala majitelce Svatebního studia L'amour Ing. Radce Smičkové za poskytnuté informace a vstřícný přístup.

OBSAH

1. ÚVOD	5
2. TEORETICKÁ ČÁST STRATEGICKÉ ANALÝZY	7
2.1. Strategické řízení	7
2.2. Strategie a konkurenční výhoda	8
2.3. Strategická analýza	9
2.4. Poslání, Mise	10
2.5. Vize.....	11
2.6. Cíle	11
2.7. Principy strategického myšlení.....	12
2.8. Analýza podnikového okolí.....	13
2.8.1. Analýza vnějšího prostředí.....	14
2.8.1.1. Analýza makrookolí	14
2.8.1.2. Analýza mikrookolí.....	17
2.8.2. Analýza vnitřního prostředí podniku.....	20
2.8.2.1. Identifikace zdrojů podniku	21
2.8.2.2. Schopnosti podniku	22
2.8.3. Finanční analýza.....	23
2.9. SWOT Analýza	28
Shrnutí	32
3. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....	33
3.1. Nabídka služeb	33
3.2. Portfolio svatebních a společenských šatů	34
3.3. Poloha.....	35
3.4. Mise, vize a cíle.....	35
3.5. Strategie.....	36
4. APLIKACE METOD STRATEGICKÉ ANALÝZY	36

4.1. Analýza okolí společnosti.....	36
4.1.1. Analýza Makrookolí.....	36
4.1.1.1. PEST analýza	36
4.1.2. Analýza mikrookolí.....	42
4.1.2.1. Porterova analýza pěti sil	42
4.2. Náhled na dosavadní průběh podnikání	46
4.3. Analýza SWOT	48
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	52
6. ZÁVĚR.....	55
Seznam použité literatury.....	56
Seznam zkratek	59
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	60

1. ÚVOD

Dnešní svět představuje silné konkurenční prostředí, které se vyznačuje zejména svou nestabilitou. Podnikatelské prostředí se stále mění a vyvíjí a stejně tak i preference zákazníků jsou neustále v pohybu. Je to místo, kde se snoubí vysoké nároky s touhou po jejich splnění a neomezené požadavky včetně stále se vyvíjejících produktů s neotřelými nápady. V tomto konkurenčním boji usiluje každý podnik o získání a udržení si své výhodné pozice na trhu. Proto je základním předpokladem pro přežití v tomto dravém prostředí neustále monitorovat okolí podniku a flexibilně reagovat na změny, které mohou pro podnik znamenat příležitost či hrozbu. Prioritou se stávají v každém podnikání samozřejmě zákazníci, a proto je nutné orientovat své síly také na ně. Znalost jejich postojů, hodnot a očekávání společně se schopností podniku je uspokojit vede k úspěšnému businessu.

V poslední době výrazně vzrostl význam strategické analýzy, neboť právě ta nám umožňuje posoudit současnou situaci podniku a zhodnotit budoucí předpoklady úspěchu. Strategická analýza představuje jakousi základnu pro tvorbu vhodné strategie, pomocí níž podnik naplňuje své stanovené cíle. Správně formulovaná strategie tkví v úspěchu podniku a je jedním ze základních nástrojů strategického řízení. Výsledky získané prostřednictvím strategické analýzy jsou základním předpokladem pro rozhodování o budoucím vývoji podniku. Strategickou analýzu lze tedy chápat jako spojovací článek mezi současností a budoucností.

Tato bakalářská práce se věnuje tématu strategické analýzy a její aplikace je zaměřena konkrétně na Svatební studio L'amour. Tento podnik byl vybrán vzhledem k tomu, že na trhu působí poměrně krátkou dobu a má tak velký potenciál k budoucímu rozvoji.

Cílem mé bakalářské práce je pomocí vybraných metod provést interní a externí strategickou analýzu podniku a identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují pozici podniku na trhu a na základě výsledků posoudit konkurenční sílu podniku a popřípadě navrhnout návrhy a opatření, které povedou k efektivnějšímu budoucímu rozvoji.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení problematiky strategie, strategického řízení a na seznámení se s pojmy jako vize, cíle a poslání podniku. V další části práce jsou popsány vybrané metody vnitřní a vnější analýzy, z nichž některé jsou následně prakticky implementovány na vybraný podnik. V následující praktické části byla k analýze vnějšího prostředí využita metoda PEST a vnitřní prostředí bylo zkoumáno prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Množství údajů získaných analýzou vnějšího a vnitřního prostředí je shrnuto formou SWOT analýzy.

Závěrečná část je věnována návrhům na zlepšení a doporučením, které mohou být přínosné pro budoucí rozvoj vybraného podniku.

2. TEORETICKÁ ČÁST STRATEGICKÉ ANALÝZY

2.1. Strategické řízení

Strategické řízení je účelný a cílově orientovaný proces, který představuje veškeré aktivity, které jsou zaměřeny na budoucí rozvoj podniku. Jedná se o velmi složitý proces, který je řízen vrcholovými manažery s cílem neustálého rozvoje a zvyšování efektivnosti celého podniku. V současném ekonomickém prostředí se tržní podmínky rychle mění, a pokud chce být podnik úspěšný, je nezbytné pružně a včas na tyto změny reagovat. Proto strategické řízení vychází z dlouhodobých prognóz a umožňuje tak firmě identifikovat budoucí příležitosti a hrozby. Zahrnuje také strategické rozhodování, které značně ovlivňuje úspěšnost podnikání.

V odborné literatuře se vyskytují různé definice strategického řízení. Jako příklad si můžeme uvést, že cílem strategického řízení je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé.¹ Strategické řízení lze chápat také jako všechny činnosti, které manažeri uskutečňují za účelem rozvoje podnikové strategie. Zahrnuje všechny základní funkce managementu, zejména plánování, organizování, vedení a kontrolu.²

Existují různé argumenty pro a proti uplatňování strategického řízení. Mezi pozitiva při uplatňování strategického řízení řadíme možnost předvídat měnící se podmínky, definovat jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance a zdokonalovat schopnosti řídicích pracovníků. Za pozitivní bod lze také určitě považovat to, že podniky uplatňující strategické řízení se vyznačují vyšší efektivností. Naopak mezi negativa patří ta skutečnost, že podmínky se mění velice rychle a řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě. Dalším negativem jsou formulace strategických cílů, které musí mít často jen obecný charakter a také možnost dosažení úspěchu i bez strategického řízení, kdy se může jednat pouze o náhodu či štěstí.³

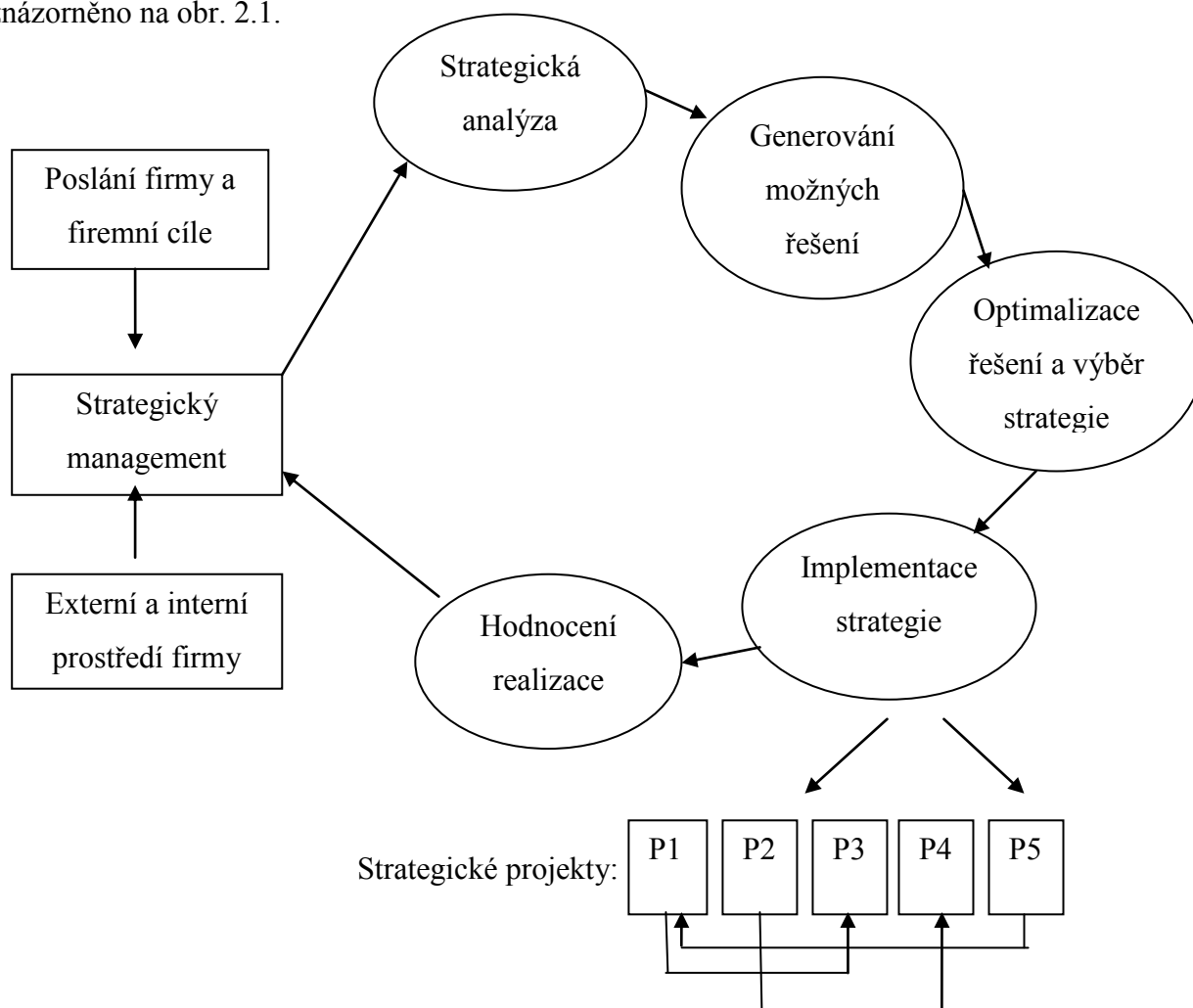
Ideální model pro uplatňování strategického managementu neexistuje, nicméně odborníci se shodují na tom, že strategické řízení by mělo být chápáno jako nikdy nekončící

¹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

² ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. 11th Edition. England: Pearson Education Limited, 2012. ISBN 978-0-13-216384-2.

³ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

proces a mělo by být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích jak je graficky znázorněno na obr. 2.1.



Obr. 2.1. Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces⁴

2.2. Strategie a konkurenční výhoda

Předpokladem úspěšného a konkurenčního podniku je vytvoření a naplňování kvalitní strategie, jež je součástí strategického řízení.

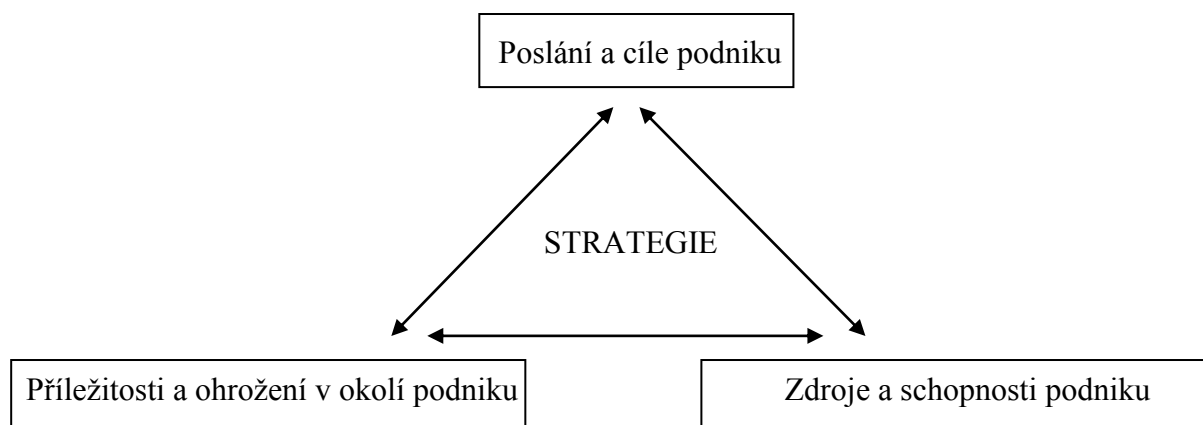
Významným produktem strategického řízení je konkurenční výhoda, která je nezbytná pro dosažení úspěchu, neboť konkurence získala globální povahu a konkurenční rivalita stále roste. Jestliže podnik dělá či vlastní něco, co pro ostatní konkurenty není snadno dosažitelné, získává tak konkurenční výhodu. Právě prostřednictvím vhodně zvolené strategie získává

⁴ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

podnik možnost se od konkurence odlišit a dosáhnout jedinečné pozice na trhu. Strategie stanovuje postup, jak dosáhnout stanovených cílů tak, aby byly co nejlépe uplatněny silné stránky podniku. Pro naplnění těchto strategických cílů podnik využívá své disponibilní zdroje, které v rámci své strategie alokuje takovým způsobem, aby byly co nejefektivnější.

Moderní definice strategii vysvětluje jako připravenost na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a také v ní je popsáno, jak podnik alokuje své zdroje, které jsou nutné k naplňování daných cílů. Je nezbytné, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny podnikového okolí.

Důraz je tedy kladen na naplňování cílů s ohledem na potenciál zdrojů a schopností organizace a zároveň na podmínky vnějšího prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Moderní pojetí je možno znázornit i graficky, jak je vidět na obr. 2.2.



Obr. 2.2. Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi.⁵

2.3. Strategická analýza

Před samotnou formulací strategie by měla být provedena strategická analýza, kterou podnik identifikuje své silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby. Analýza nám prozradí více o situaci podniku a především nám pak pomůže nalézt vzájemné souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Prostřednictvím strategie se dále stanovuje nejvhodnější varianta, která dokáže využít silné stránky a příležitosti a zároveň eliminovat slabé stránky a hrozby.

⁵ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

Strategická analýza využívá různé analytické techniky, které slouží k identifikaci vztahů mezi okolím, jež zahrnuje makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku. Jejím cílem je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, které mohou mít potenciální vliv na konečnou volbu podnikových cílů a strategie podniku. Vychází z odhadů budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu strategického období nastat. Je nezbytné, usilovat o co nejpresnější analýzu existujících trendů, odhalit základy budoucího vývoje a oddělit jevy krátkodobého charakteru od dlouhodobých.⁶

Strategickou analýzu lze rozdělit na dva základní okruhy, a to na analýzu vnějšího prostředí a na analýzu vnitřního okolí podniku, která je orientována především na zdroje a schopnosti podniku. Podrobněji se metodikou strategické analýzy budeme zabývat dále.

2.4. Poslání, Mise

Každý podnik je založen s cílem naplnit určité poslání (misi), které vyjadřuje podstatu jeho existence na trhu. Jeho formulace by měla být srozumitelná, jasná, snadno zapamatovatelná a měla by být v souladu s vnitřními i vnějšími podmínkami organizace.

Existuje velké množství definic poslání, například můžeme poslání charakterizovat jako určitý slogan, který vyjadřuje poselství firmy.⁷ Poslání udává jasně stanovený směr, kterým se organizace ubírá. Poslání by mělo definovat současný stav společnosti, mělo by se soustředit na hlavní aktivity společnosti, vyplývat z naší filozofie, hodnot a etiky, obsahovat přednosti a plány, jak dosáhnout konkurenční výhody a mělo by určit naše klíčové stakeholdery.⁸

Poslání tedy zdůrazňuje, na co se podnik svou činností zaměřuje, vychází z jeho priorit a koresponduje s představou budoucího vývoje podniku. Každý podnik ve svém poslání zdůrazňuje ty informace, které ho pomohou vykreslit do podoby, kterou si představuje. Gigantické podniky zdůrazňují svou nezastupitelnou pozici v národní ekonomice a jiní zase vyzdvihují svou tradici nebo se stylizují do podoby environmentálních ochránců. Nejčastěji však podniky kladou důraz na vstřícný postoj k zákazníkům a na spolehlivost.

⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

⁷ SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional, 2003. ISBN 80-86419-47-9.

⁸ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Poslání by mělo odpovědět na následující otázky:⁹

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jaké potřeby zákazníků podnik uspokojuje?
- Kde působí?
- Jaká je filozofie firmy?
- Jaké jsou přednosti podniku a zda existuje konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí podnik přání zákazníků?

2.5. Vize

Vize je obrazem budoucnosti podniku. Poskytuje určitý směr rozvoje společnosti na dlouhodobý časový horizont a vyjadřuje tedy, jak bychom chtěli svoji firmu vidět v budoucnosti. Dá se říct, že vize vychází z poslání podniku a naopak poslání je možno stanovit na základě vize. Tyto dva pojmy spolu navzájem korespondují, avšak je velmi důležité si uvědomit, co popisujeme a tyto termíny nezaměňovat. Poslání podniku vychází ze současnosti a odráží se z konkrétních podmínek, ve kterých se podnik nachází. Naopak vize se orientuje pouze na představy o budoucnosti.¹⁰

Vize sleduje tři základní cíle:¹¹

- Vyjasnit obecný směr,
- Motivovat lidi, aby vykročily správným směrem,
- Rychle a účinně zkoordinovat úsilí mnoha lidí.

2.6. Cíle

Podnikové cíle charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout. Představují v zásadě očekávané budoucí výsledky. Tvoří podstatu strategie a jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Podniky sledují více cílů a na základě svých priorit si stanovují posloupnost při naplňování jednotlivých cílů a také vhodný způsob, jak jich dosáhnout.

Podnikové cíle si můžeme dle jednoduchého členění rozdělit na cíle finanční a nefinanční. Mezi finanční cíle patří zejména snaha maximalizovat bohatství vlastníků podniku, což vyjadřuje například ukazatel rentability investovaného kapitálu. Tento cíl bývá

⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

¹⁰ CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

nejčastěji považován za prioritní. Významní teoretikové v oblasti řízení však nedoporučují orientovat se pouze na jeden ukazatel, neboť tato skutečnost potom může odvést pozornost manažerů a svést je ke špatným rozhodnutím. Jako nefinanční cíl si můžeme uvést jako příklad dosažení většího podílu na trhu, zvýšení produktivity práce, vývoj nových výrobků, zvýšení kvality služeb a výrobků, zlepšení sociálních vztahů uvnitř podniku, rozvoj manažerských dovedností, úspora nákladů, zlepšení vztahů s dodavateli a využívání nových distribučních cest. Tyto cíle se mohou navzájem doplňovat, avšak může se i stát, že budou vzájemně v rozporu, čemuž by měl podnik při definování svých cílů předcházet.¹²

Všechny vytyčené cíle, které si podnik stanoví, by měly splňovat kritérium SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů. SMART tedy představuje určitá pravidla pro efektivní definování cílů podniku.

SMART¹³

- **Stimulating** - v překladu stimulující, což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení nejlepších výsledků,
- **Measurable** - cíle by měly být měřitelné,
- **Acceptable** - cíle by měly být akceptovatelné a to zejména těmi, kteří je budou naplňovat,
- **Realistic** - reálné, cílů by mělo jít dosáhnout,
- **Timed** - měl by být stanovený termín, do kdy chceme daného cíle dosáhnout.

2.7. Principy strategického myšlení

Principy strategického myšlení vyplývají ze strategické analýzy a mezi nejdůležitější řadíme princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, interdisciplinarity, vědomí práce s rizikem, vědomí práce s časem, tvůrčího přístupu a koncentrace zdrojů. Jejich zvládnutí je základním předpokladem strategického řízení a zpracování strategie.

Princip variantnosti vyplývá z poznatku, že faktory ovlivňující strategii podniku se mohou v průběhu strategického období měnit a podniku není známo jak. Proto by měl podnik vypracovávat strategii ve více variantách, aby předešel vzniku tzv. strategického překvapení,

¹²DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

¹³SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ et al. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha, Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

kteří ho může postavit do nežádoucího postavení. Jednotlivé varianty by měly být sestavovány na základě znalostí všech vývojových tendencí, které mohou s určitou pravděpodobností nastat.¹⁴

Princip permanentnosti koresponduje s předchozím principem a znamená, že práce na strategii nikdy nekončí, neboť je nezbytné neustálé monitorování faktorů ovlivňujících strategii podniku, zda probíhají v souladu s předpoklady. V případě zjištění odchylek je nutné přejít na jinou variantu strategie.

Princip celosvětového systémového přístupu zdůrazňuje vzájemnou celosvětovou propojenost, neboť vše se vším souvisí. Proto strategie musí vycházet z informací o politickém, ekonomickém, ekologickém a vědecko-technickém vývoji v rámci celého světa.

Princip tvůrčího přístupu nám umožňuje získat konkurenční výhodu na trhu. Podniky by měly věnovat veškerou pozornost, podporu a péči těm pracovníkům, kteří přicházejí s tvůrčím myšlením, neboť v současném světě se na trhu neprosadí žádný podnik, který nepřinese něco nového. Ať už jde o novou technologii či výrobek.

Princip interdisciplinarity znamená využívání poznatků a metod ze všech vědních oborů.

Princip vědomí práce s rizikem vychází z nutnosti neustále počítat s rizikem. Každé strategické rozhodnutí je spojeno s rizikem a nikdy jej nelze vyloučit. Proto musí být v čele podniků pracovníci, kteří jsou psychicky způsobilí nést riziko.

Princip koncentrace zdrojů poukazuje na skutečnost, že strategická rozhodnutí vyžadují zapojení všech disponibilních zdrojů podniku. Jedná se zejména o zdroje finanční, hmotné a lidské.

Princip vědomí práce s časem zdůrazňuje, že čas je v moderní ekonomice vzácnější než peníze. Správné načasování využívání finančních prostředků může rozhodnout o úspěšnosti strategie podniku.¹⁵

2.8. Analýza podnikového okolí

Jak už bylo zmíněno, po stanovení cílů podniku je nutné důkladně provést strategickou analýzu, která je klíčovým prvkem pro tvorbu strategie a také je považována za jeden z

¹⁴ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁵ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

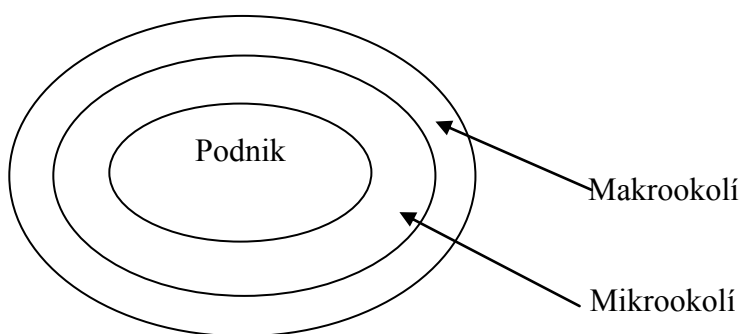
nejvýznamnějších kroků v rámci celého strategického procesu. V odborných publikacích se můžeme setkat s různými druhy rozdělení, avšak nejčastěji bývá analýza prostředí podniku rozčleněna na analýzu vnitřního prostředí a vnějšího prostředí.

2.8.1. Analýza vnějšího prostředí

Pod vnějším prostředím si můžeme představit vše, co se vyskytuje za pomyslnou hranicí podniku, tedy všechny faktory, které působí na podnik zvenčí. Vliv okolních faktorů na podnik je často mnohem větší, než vliv, který má podnik na okolí. Prostřednictvím analýzy vnějšího prostředí identifikujeme příležitosti a hrozby. Vhodné příležitosti by měla strategie maximálně využít a potenciální hrozby eliminovat nebo alespoň zmírnit jejich negativní dopady na podnik. Proto je nezbytné prostředí neustále monitorovat.

Analýza vnějšího okolí podniku by se měla orientovat především na odhalení vývojových trendů, jež působí ve vnějším prostředí a které mohou budoucnost podniku podstatně ovlivnit.¹⁶

Při této analýze rozdělujeme okolí podniku na makrookolí a mikrookolí. V makrookolí působí síly, které podnik nemůže svým působením nijak ovlivnit, naproti tomu mikrookolí podnik už ovlivnit do značné míry může.



Obr. 2.3. Rozdělení vnějšího prostředí podniku (Vlastní zpracování)

2.8.1.1. Analýza makrookolí

Makrookolí zahrnuje vlivy, které vznikají mimo podnik. Tyto vlivy nemá podnik možnost nijak výrazně ovlivnit, může však na ně reagovat a připravit se na ně, a tím ovlivnit

¹⁶ KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

svůj budoucí vývoj. Makrookolí tedy představuje politické, ekonomické, sociální a technologické podmínky, v nichž se podnik pohybuje. Vlivy jako je například politická stabilita, míra inflace, demografický pohyb obyvatel nebo technologické inovace, mohou včetně schopnosti podniku reagovat na tyto vlivy výrazně ovlivnit efektivnost a úspěšnost podniku.¹⁷

K analýze makrookolí se nejčastěji využívá metoda PEST, která popisuje čtyři základní oblasti podniku. Více bude metoda PEST přiblížena níže.

Metoda PEST

Tato metoda se zabývá makrookolím podniku. Jak již bylo zmíněno, dělí vlivy makrookolí do čtyř skupin, které tvoří politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technologické oblasti. Každá z těchto skupin zahrnuje řadu faktorů působících na podnik souhrnně, a jejichž důležitost se mění podle toho, v jakém odvětví podnik působí. V současné době se můžeme setkat také s rozšířenou verzí, analýzou PESTEL, která zdůrazňuje samostatně ekologické a legislativní faktory.¹⁸

Cílem analýzy PEST je identifikovat ty oblasti, jejichž změna může mít vliv na podnik, a odhadnout, jaké konkrétní změny v těchto oblastech mohou nastat.¹⁹ V rámci metody tedy neklademe důraz jen na současnost, ale i na budoucí vývoj prostředí. Použitím analýzy není třeba zkoumat všechny faktory působící v těchto čtyřech oblastech, zaměřujeme se jen na ty, které mohou mít pro podnik nějaký význam. Lze konstatovat, že podniky, které jsou vnímavější vůči svému okolí, dosahují zpravidla lepších výsledků než ty, kteří svému okolí nevěnují žádnou pozornost.

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory mohou pro podnik představovat jak příležitosti, tak ohrožení. Za producenta těchto faktorů lze považovat stát, který prostřednictvím řady zákonů, vyhlášek a státních norem stanovuje zákonné hranice pro podnikání. Stát má tedy možnost těmito legislativními zásahy ovlivnit chod celého podniku. Politická omezení se tedy týkají každého podniku a mezi hlavní lze řadit antimonopolní zákony, ochranu životního prostředí,

¹⁷ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

¹⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

¹⁹ LOŠŤÁKOVÁ, H. B-to-B marketing: *Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional, 2005. ISBN 80-86419-94-0.

ochranu spotřebitele, regulaci exportu a importu, daňovou a cenovou politiku státu, ochranu domácích podnikatelských subjektů atd.²⁰ Celková politická stabilita je tak pro podniky velmi důležitá, neboť nestabilita v této oblasti může mít za následek nedůvěřivost investorů, zvyšování nákladů v důsledku častých změn v legislativě apod.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mají na podnik zásadní vliv. Vývoj ekonomiky nepůsobí pouze na firmy, ale má výrazný vliv i na spotřebitele, jelikož ovlivňuje jejich kupní sílu a strukturu jejich výdajů. Není vhodné se orientovat pouze na ekonomiku ČR, ale je nutné rozšířit pohled na celkový vývoj ekonomiky EU. Mezi ekonomické faktory řadíme tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fázi hospodářského cyklu, inflaci, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, úrokovou míru apod.²¹

Sociální faktory

Vycházejí z ekonomických, demografických, kulturních, náboženských, vzdělávacích a etnických podmínek života společnosti. Tyto faktory ovlivňují chování všech subjektů v okolí podniku. Zejména se jedná o zaměstnance, zákazníky a obchodní partnery. Do této kategorie se zahrnují také demografické faktory. Jako příklad těchto faktorů lze uvést životní styl, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času, životní hodnoty, rozdělení příjmů, migrace, velikost populace, věkovou strukturu a jiné.

Technologické faktory

K technologickým změnám dochází téměř ve všech odvětvích, a proto podniky musí konstruovat svoji strategii tak, aby byla schopna se těmto změnám přizpůsobit. Jestliže podnik nechce zaostávat za konkurencí, musí se tedy neustále informovat o technických a technologických inovacích a investovat do nich. Do této oblasti řadíme faktory, jež souvisí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, vývojem know-how, procesů a změny technologických postupů. Za technologické faktory tedy považujeme nové objevy a vynálezy, vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve vývoji a výzkumu, vládní přístup k vývoji a výzkumu, míru zastarávání technologií a obecnou technologickou úroveň.

²⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

²¹ SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ et al. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha, Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Metoda „4C”

Vzhledem k tomu, že vliv globalizace se stále zvětšuje, je pro všechny podniky nezbytné provádět analýzu faktorů globalizačních trendů. K tomuto lze použít metodu 4C, jejíž název je odvozen z anglického označení základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena. Model 4C tedy zahrnuje následující faktory:²²

- Customers - zákazníci,
- Country - národní specifika,
- Costs - náklady,
- Competitors - konkurence.

V oblasti zákazníků se podniky zabývají zejména otázkami zaměřenými na požadavky zákazníků, na jejich preference a očekávání. Snaží se tedy zjistit, zda jsou požadavky zákazníků homogenní anebo se naopak v rámci různých regionů liší. Oblast národních specifík zahrnuje překážky obchodní politiky, technické standardy, kulturní a institucionální normy. Náklady také mohou představovat bariéru proti globalizaci, zejména náklady na vývoj a na dopravu. Model 4C také zahrnuje konkurenci, kdy tlak ze strany konkurentů je nejvíce vyvíjen na menší podniky s menším geografickým rozsahem. Velké podniky mající k dispozici více zdrojů, mají vyšší potenciál více vyhovět zákazníkům. Po zhodnocení všech těchto faktorů následuje zvolení vhodné strategie. Podniky si jsou vědomy existujících rozdílů v regionech a musí při stanovení strategie tedy také zohlednit odlišnosti v normách a kultuře.

2.8.1.2. Analýza mikrookolí

Mikrookolí představuje bližší vnější okolí podniku. Analýza mikrookolí bývá velmi často označována také jako analýza oborového okolí podniku. Během analýzy odvětví je kladen velký důraz na konkurenční prostředí. Podnik musí umět definovat trh, na kterém působí, sledovat jeho vývoj a změny a umět rozpoznat subjekty, jež se na trhu vyskytují. Těmito subjekty se myslí konkurenti, zákazníci a dodavatelé. Odvětví lze považovat za klíčové prostředí, v němž podnik podniká, a síly a faktory, které v konkurenčním prostředí působí, určují atraktivnost daného odvětví. Cílem je tedy analyzovat konkurenční prostředí a

²² SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

identifikovat příležitosti a hrozby vycházející z daného odvětví, jichž je nutné ve strategii podniku využít. Tvůrce strategického plánu by měl proto porozumět všem faktorům působících na podnik a být si vědom toho, do jaké míry mohou tyto faktory podnik a jeho postavení na trhu ovlivnit. Existuje řada metod, které hodnotí vliv mikrookolí na podnik. My si v následující kapitole přiblížíme jednu z nejvíce využívaných, Porterův model pěti sil.

Porterův model konkurenčního prostředí

Autorem tohoto modelu je Američan M. E. Porter. Model umožňuje manažerům provést analýzu mikrookolí. Umožňuje identifikovat síly, které v konkurenčním prostředí působí a zároveň rozpoznává ty, které mají největší vliv na budoucí vývoj podniku. Porter vymezil pět základních faktorů, které rozhodují o konkurenceschopnosti podniku:

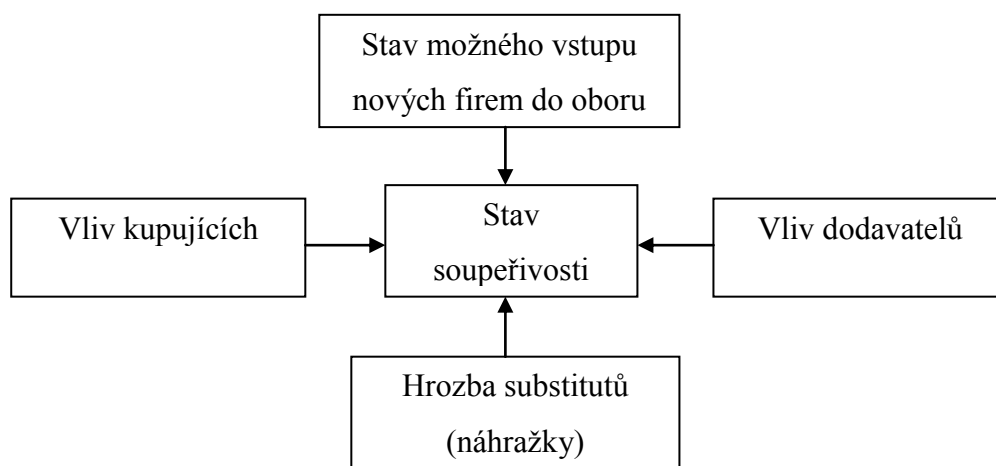
- Riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- Rivalita mezi stávajícími podniky,
- Smluvní síla kupujících,
- Smluvní síla dodavatelů,
- Hrozba substitučních výrobků.

V Porterově modelu může silná konkurence představovat hrozbu, jelikož snižuje zisk. Slabá konkurence může znamenat pro podnik příležitost, protože umožňuje podniku dosáhnout vyššího zisku. Uvedené síly tak neovlivňují pouze podnik, ale celé mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit.²³ Působení pěti sil je graficky znázorněno na obr. 2.4.

Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů je jedním z faktorů, které výrazně ovlivňují atraktivitu odvětví. O tom, zda potenciální konkurenti vstoupí do odvětví, rozhoduje právě atraktivnost odvětví a případné bariéry vstupu. Za nejčastější bariéry vstupu je považována vysoká investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, možnosti diferenciací produktu, vládní zásahy a ekonomické limity vycházející z objemu produkce.²⁴

²³ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

²⁴ VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.



Obr. 2. 4. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí²⁵

Ohrožení ze strany dodavatelů a kupujících také patří mezi faktory, které ovlivňují intenzitu konkurence v odvětví. Podnik by se neměl orientovat pouze na jednoho dodavatele či odběratele, neboť tím roste jeho vyjednávací síla. Podnik by se měl v této oblasti zaměřit na zodpovězení otázek týkajících se zejména nákladů při změně dodavatele, možnosti dlouhodobých smluv jak s dodavateli, tak s odběrateli a změn, které lze ze strany odběratelů očekávat.

Hrozba ze strany substitučních výrobků podněcuje podniky, zejména jejich manažery, zajímat se o tyto konkurenční produkty. Manažeři by si měli klást otázky, zda substituty neposkytují vyšší kvalitu a jak jsou tyto konkurenční výrobky dostupné zákazníkům. Některé firmy se snaží riziko substitučních výrobků zmírňovat prostřednictvím přidání služby nebo výrobku k jejich nabízenému produktu.²⁶

Na intenzitu konkurence uvnitř odvětví má také vliv řada faktorů. Mezi nejpodstatnější patří počet konkurentů a jejich strategické záměry, míra růstu trhu, rozmanitost sortimentu, možnosti diferenciací konkurentů, možnosti fúzí, technické možnosti zvyšování přírůstku výrobní kapacity a výše nákladů na opuštění daného odvětví.²⁷

²⁵ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

²⁶ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

²⁷ VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Při formulování tohoto modelu bylo opomenuto na komplementy, tj. zboží, která se vzájemně doplňují (např. automobil, pohonné hmoty). Komplementy mohou situaci na trhu ovlivňovat stejně jako substituty, proto by měl být jejich vliv také zohledněn.²⁸

Závěrem bychom mohli říci, že z tohoto modelu vyplývá následující - čím je konkurence silnější, tím je dosahováno menších výsledků. Firma by tedy měla orientovat aktivity do oblastí s nízkou konkurencí.²⁹

2.8.2. Analýza vnitřního prostředí podniku

Podnikové prostředí představuje jeden z klíčových aspektů k vytvoření poslání a strategie, proto je nutné provádět dokonalou interní analýzu. Základem úspěšné strategie je soulad mezi zdroji a schopnostmi podniku s vnějším prostředím.³⁰

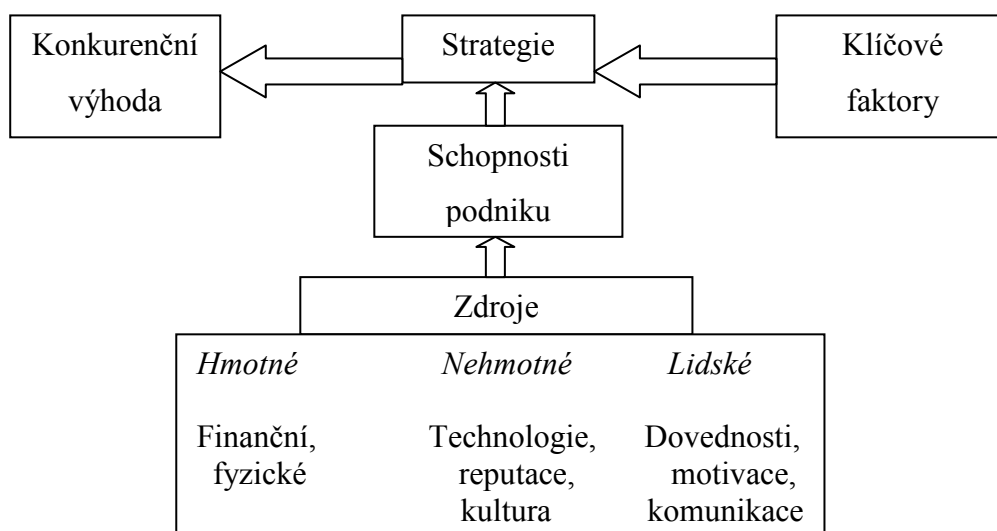
Vnitřní prostředí podniku zahrnuje veškeré procesy, které se uvnitř podniku odehrávají. Představuje soubor vzájemně propojených prvků, které na sebe působí a vzájemně navazují. Za tyto prvky považujeme například zaměstnance, organizační strukturu, vyhlášky a normy organizace. Také zde řadíme činnosti jako výroba, výzkum, vývoj, marketing, organizování, plánování, účetnictví, rozhodování, kontrola, image společnosti aj. Analýza vnitřního prostředí podniku je druhou částí strategické analýzy a jejím uplatněním se snažíme identifikovat specifické zdroje a schopnosti firmy. Analýza nám tak umožňuje definovat nejen silné a slabé stránky podniku, ale také jiné specifické přednosti, z nichž plyne konkurenční výhoda podniku nad svými rivaly. Je nezbytné rozlišovat tyto dva pojmy, jelikož samotné zdroje nepřidávají podniku žádnou hodnotu. K tomu je potřeba dobrých schopností a společně tak umožňují vytvářet jak přidanou hodnotu podniku, tak konkurenční výhodu.³¹ Na obr. 2.5. je znázorněn vztah mezi zdroji, schopnostmi a konkurenční výhodou.

²⁸ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

²⁹ PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

³⁰ LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-019-X.

³¹ GRANT, Robert. *Contemporary strategy analysis*. 7th edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.



Obr. 2.5. Vztah mezi zdroji, schopnostmi podniku a konkurenční výhodou.³²

2.8.2.1. Identifikace zdrojů podniku

Analýza zdrojů je klíčovým krokem interní analýzy. Touto analýzou podnik získá základní představu o současném stavu podniku a možném budoucím vývoji. Jejím účelem je také posoudit jak moc jsou zdroje jedinečné a nenapodobitelné, respektive zda přináší konkurenční výhodu.³³ Zdroje podniku většinou dělíme do čtyř základních skupin:

Hmotné zdroje - hmotné zdroje vyjadřují v podstatě veškerá hmotná aktiva podniku. Řadíme sem stroje, výrobní zařízení, budovy, sklady, pozemky, suroviny, dopravní prostředky, vybavení kanceláří apod. Je důležité zohledňovat také charakter těchto zdrojů jako je stáří, opotřebení, technický stav a spolehlivost.

Lidské zdroje - Lidský faktor má v současnosti mezi zdroji podniku čím dál větší váhu. Lidé jsou nejcennější zdroj, který podnik vlastní. Představují jediný zdroj, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme a pomocí kterého si předáváme důležité informace o jiných zdrojích.³⁴ Analýza nám poskytuje informace o počtu zaměstnanců, jejich rozmístění, o struktuře zaměstnanců, motivaci, adaptabilitě a loajalitě.

³² GRANT, Robert. *Contemporary strategy analysis*. 7th edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.

³³ LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-019-X.

³⁴ CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

Finanční zdroje - Zahrnují vlastní a cizí kapitál, pohledávky, závazky, vztahy s akcionáři, bankami a dlužníky. Analyzuje se také možnost podniku získat úvěr. Struktura, dostupnost a využitelnost finančních zdrojů vyjadřuje finanční stabilitu firmy.

Nehmotné zdroje - Pro spoustu podniků jsou nehmotné zdroje důležitější než hmotná aktiva. Je poměrně obtížné hodnotit současný stav a budoucí vývoj těchto zdrojů, jelikož jsou na rozdíl od hmotných aktiv těžko identifikovatelné, měřitelné i srovnatelné. Tyto zdroje můžeme dělit na zdroje technologického charakteru a zdroje, které se týkají podnikové reputace. Za technologické zdroje můžeme považovat patenty, licence, vědomosti či zdroje pro technologický výzkum. Podnikovou reputaci tvoří celkové vnímání značky zákazníky, prestiž podniku, jeho pověst a image.³⁵ Je nezbytné analýzu orientovat také na podnikovou kulturu, jejímž obrazem je zejména klima podniku, loajalita zaměstnanců a komunikace uvnitř organizace.

Při analýze zdrojů je nutné brát v úvahu dvě zásady:

Analýza by se měla zaměřovat nejenom na zdroje, které podnik vlastní v právním slova smyslu, resp. na finanční aktiva, ale měla by brát v potaz všechny zdroje, které jsou podniku k dispozici. Za významné aktivum lze považovat také například charakteristiky vztahů se zákazníky či dodavateli nebo strategii eliminující negativní dopady na životní prostředí. Rovněž do skupiny významných zdrojů můžeme řadit i ty, jež nejsou v přímém vlastnictví podniku, například přístup k síti odběratelů aj.

Analýza by měla identifikovat ty zdroje, které jsou z hlediska strategické pozice firmy kritické, a oddělit je od zdrojů, které jsou sice nezbytné, avšak nepřinášejí podniku konkurenční výhody ani zásadním způsobem nemají vliv na strategickou způsobilost podniku.³⁶

2.8.2.2. Schopnosti podniku

Analýzou schopností podniku se zaměřujeme na skutečnost, do jaké míry podnik své zdroje využívá, neboť efektivita využívání disponibilních kapacit je dána schopnostmi

³⁵ GRANT, Robert. *Contemporary strategy analysis*. 7th edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.

³⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

podniku. Schopnosti lze rozdělit na prahové a klíčové. Prahové představují ty schopnosti, které podnik vlastní, aby se alespoň vyrovnal své konkurenci, a klíčové schopnosti vyjadřují něco navíc. Klíčové schopnosti tedy vytvářejí podniku jakousi konkurenční výhodu.³⁷ Pro podnik je důležité, aby zajistil rovnováhu mezi zdroji a schopnostmi podniku. Absencí této rovnováhy, jsou pro podnik některé zdroje, jež nejsou efektivně využívány, zcela bezcenné a ztrácejí význam.

2.8.3. Finanční analýza

Finanční analýza je velmi významnou součástí strategického řízení a specifickou součástí analýzy zdrojů. Poskytuje řadu cenných informací, jimiž lze posoudit finanční zdraví dané organizace. Představuje užitečný nástroj pro pochopení výše, struktury a užití zdrojů podniku z hlediska strategických schopností. Jejím cílem je tedy posoudit, jak podnik v průběhu času využívá své finanční zdroje. Finanční analýzu můžeme z časového hlediska brát ve dvou rovinách. Buď lze analýzu využít jako analýzu ex post, jež hodnotí minulý vývoj nebo jako analýzu ex ante, která se orientuje na budoucí vývoj.³⁸

Finanční analýza umožňuje vymezit pozici podniku na trhu, určit stupeň naplňování strategických cílů, odhadnout budoucí rostoucí potenciál podniku a jeho schopnost získat zdroje, předvídat riziko bankrotu a také umožňuje zhodnotit schopnosti podniku reagovat na neočekávané změny v prostředí.³⁹

Zdroje dat finanční analýzy

Základním předpokladem pro realizaci finanční analýzy je přístup ke zdrojům informací, které jsou k analýze nezbytné. Charakter, množství a kvalita dostupných informací zásadně ovlivňují kvalitu finanční analýzy. Za hlavní zdroj považujeme zejména záznamy společnosti o jejím hospodaření, respektive účetní výkazy - rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz o toku hotovosti cash flow. Tyto výkazy jsou obrazem majetkové, finanční a výnosové situace podniku. Uplatněním analýzy je však také nezbytné zohlednit informace z vnějšího

³⁷ JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-7226-220-3.

³⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

³⁹ LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-019-X.

prostředí firmy. Zejména ekonomická opatření vlády, údaje z finančního trhu, aktivity konkurence aj.⁴⁰

Poměrové ukazatele

Jádrem finanční analýzy je výpočet poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele umožňují provádět analýzu trendů a zároveň dovedou srovnávat navzájem více firem v konkurenčním prostředí. Tyto ukazatele lze členit do pěti základních skupin, jež tvoří:⁴¹

- Ukazatele rentability (Profitability ratios),
- Ukazatele likvidity (Liquidity ratios),
- Ukazatele aktivity (Asset utilization ratios),
- Ukazatele zadluženosti (Debt management ratios),
- Ukazatele kapitálového trhu (Investment ratios).

V této práci si však blíže vysvětlíme pouze ukazatele rentability, likvidity a aktivity.

Je důležité si uvědomit, že jednotlivé ukazatele jako takové nemají žádnou vypovídací schopnost. Proto je nutné zjištěné hodnoty vždy s něčím porovnávat. Srovnávat můžeme například s nějakou doporučenou hodnotou, se stejným ukazatelem stejné společnosti z minulého období, se stejným ukazatelem konkurenčního podniku ve stejném období, s určitým standardem nebo můžeme ukazatele srovnávat s plánovanými hodnotami ukazatelů.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli výnosnosti se využívají pro komplexní posouzení efektivnosti a výdělkové schopnosti organizace. Poměrují zisk s objemem zdrojů, jež byly použity k jeho dosažení. Nejčastěji využívanými ukazateli jsou ROA, ROCE, ROE a ROS.⁴²

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

$$ROA = \frac{EBIT}{CELKOVÁ AKTIVA}$$

Vzorec 2.1. ROA

⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

⁴¹ VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

⁴² VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Rentabilita celkových aktiv vyjadřuje, kolik zisku dokáže podnik vytvořit prostřednictvím vloženého kapitálu. Ukazatel tedy poměřuje zisk s celkovými aktivy, jež byly vloženy do podnikání. Zahrnuje jak zdroje vlastní, tak cizí.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 2.2. ROE

Rentabilita vlastního kapitálu vypovídá o výnosnosti vlastního kapitálu, který byl vložen do podnikání. Ukazatel vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

Vzorec 2.3. ROS

Rentabilita tržeb poměřuje zisk k tržbám a určuje, jaký podíl čistého zisku je podnik schopen vygenerovat z jedné koruny tržeb. Tento ukazatel bývá označován jako zisková marže či ziskové rozpětí.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Cizí kapitál (dlouhodobý)}}$$

Vzorec 2. 4. ROCE

Tento ukazatel měří výnosnost dlouhodobých zdrojů podniku. Od ukazatele ROE se odlišuje zejména tím, že nezahrnuje krátkodobé finanční zdroje.

Ukazatele likvidity

Slouží ke zjištění, zda podnik bude schopen hradit své závazky, které budou splatné v blízké budoucnosti. Tyto závazky zahrnují současné dluhy včetně dluhů dlouhodobých se

současnou splatností. Ukazatelé se počítají z položek z rozvahy a lze je členit na likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou.⁴³

Běžná likvidita

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{OA}{CK \text{ (krátkodobý)}}$$

Vzorec 2. 5. Běžná likvidita

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj běžný majetek na peněžní prostředky a zároveň uhradit své krátkodobé závazky. Doporučená hodnota pro tento ukazatel by se měla pohybovat v intervalu 1.5 - 2.5.

Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(OA - Zásoby)}{(Krátkodobé závazky + Kr. bank. úvěry)}$$

Vzorec 2. 6. Pohotová likvidita

Při výpočtu pohotové likvidity odečítáme z krátkodobých aktiv položku zásob, která je z nich nejméně likvidní. Analytici doporučují hodnotu pro tento ukazatel pohybující se v intervalu od 1 - 1.5.

Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{(Kr. závazky + Kr. bankovní úvěry)}$$

Vzorec 2. 7. Okamžitá likvidita

Tento ukazatel pracuje s nejlikvidnějšími složkami aktiv, mezi které řadíme hotovost, peníze na účtech v bankách, ceniny, obchodovatelné cenné papíry aj. Ukazatel vyjadřuje do jaké míry je podnik schopný ihned splatit své dluhy.

⁴³ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zkoumají, do jaké míry organizace využívá své zdroje, a mohou být vyjádřeny dvěma způsoby. Prvním z nich je počet obrátek, který vyjadřuje, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za stanovené období. Druhý ukazatel je doba bratu, tj. doba, za jak dlouho se uskuteční jedna obrátka.⁴⁴

Obrátka celkových aktiv

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 2. 8. Obrátka CA

Tento ukazatel nám udává, kolikrát se aktiva obrátí za určité časové období a vyjadřuje tak intenzitu využívání celkových aktiv.

Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \cdot 360$$

Vzorec 2. 9. Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby anebo prodeje.

Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \cdot 360$$

Vzorec 2. 10. Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel měří průměrnou splatnost pohledávek, tedy za jak dlouho, jsou pohledávky v průměru splaceny.

⁴⁴ VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

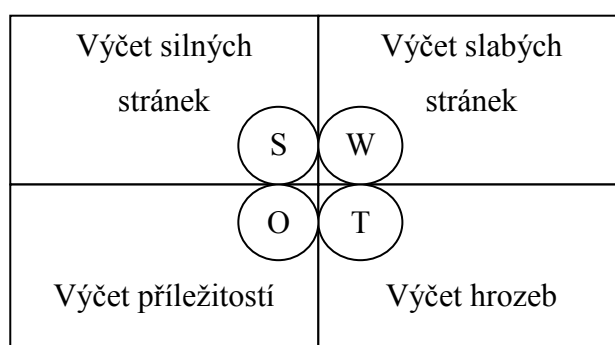
2.9. SWOT Analýza

SWOT analýza je metoda, která umožňuje hodnotit jak prvky vnitřního prostředí, tak faktory vnějšího prostředí. Lze ji považovat za velmi užitečný nástroj k rekapitulaci a shrnutí předcházejících analýz. Využívá tedy výsledků z předchozích analýz a to tak, že definuje silné a slabé stránky firmy a následně je srovnává s hlavními vlivy z vnějšího prostředí podniku, respektive s příležitostmi a hrozbami a směřuje k syntéze a závěrům, jež jsou základním východiskem rozhodnutí o strategii.⁴⁵ Tato metoda je velmi snadno aplikovatelná, užitečná a velmi využívaná, zejména za účelem zjištění všech nezbytných charakteristik pro sestavení strategie, jak už bylo zmíněno. Analýza SWOT má ale také nevýhodu, neboť někdy může být pro podnik obtížné jasně určit, zda se jedná o silnou stránku a zda o slabou, a zda určitý jev představuje příležitost či ohrožení podniku.

Název SWOT je akronym, jež je tvořen počátečními písmeny těchto anglických slov:

- **S**trengths - silné stránky, přednosti organizace,
- **W**eaknesses - slabé stránky, nedostatky organizace,
- **O**pportunities - příležitosti vnějšího prostředí,
- **T**hreats - hrozby z vnějšího prostředí.

„Cílem analýzy je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.“⁴⁶



Obr. 2. 6. Tabulka SWOT analýzy (Vlastní zpracování dle odborné literatury)⁴⁷

⁴⁵ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

⁴⁶ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

Postup aplikace SWOT analýzy není obtížný. Prvním krokem je identifikace silných a slabých stránek a specifických předností podniku, k čemuž je možné využít závěry z analýz vnitřních zdrojů. V druhém kroku je nezbytné se také zaměřit na změny v podnikovém okolí, jejich identifikaci a prognózování do budoucna. Zejména by se měl podnik orientovat na klíčové faktory úspěchu. Až podnik úspěšně identifikuje všechny skutečnosti, jež mohou ovlivnit jeho strategii, sestavuje SWOT matici, pomocí níž zjišťuje vzájemnou závislost mezi silnými a slabými stránkami a příležitostmi a hrozbami. Matice se sestavuje tak, že v řádcích jsou silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby. Pro vyjádření závislosti se užívají následující symboly „-“, „0“ a „+“. Kde „-“ vyjadřuje negativní vliv, znaménko „+“ naopak symbolizuje pozitivní působení faktoru a symbol „0“ potom značí vzájemnou nezávislost určitých jevů.⁴⁸

Při identifikaci jevů, nezbytných k provedení SWOT analýzy není podmínkou, že matice musí obsahovat informace vyplývající pouze z předcházejících analýz. Matice může tedy zahrnovat i skutečnosti, které lze získat pomocí nejrůznějších technik. Například prostřednictvím brainstormingu, porovnáním s konkurenty, popřípadě prostřednictvím interview.

Silné stránky představují pozitivní vnitřní podmínky, díky nimž podnik získává konkurenční výhodu. Mezi silné stránky můžeme například řadit:

- adekvátní zdroje, zejména finanční zdroje,
- vyspělá technologie,
- dobrá pověst jak u odběratelů, tak u dodavatelů a veřejnosti,
- dobrý přístup k distribučním kanálům,
- vyspělý tým manažerů,
- úspory z rozsahu,
- vedoucí postavení na trhu,
- schopnost inovovat výrobky a služby,
- dobře formulovaná strategie.

⁴⁷ KERŤOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

⁴⁸ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

Slabé stránky jsou považovány naopak za všechny negativní činnosti a zdroje podniku, které mohou podnik vést k nižší výkonnosti firmy. Takový nedostatek může představovat například:

- zastaralá technologie,
- špatná kvalita výrobků a služeb,
- nevyužité kapacity,
- absence nezbytných zdrojů a schopností,
- vysoké náklady,
- nedokonalá distribuční síť,
- špatná pozice na trhu,
- špatná strategie či nejasně definovaný cíl.

Příležitosti jsou chápány jako současné, popřípadě budoucí podmínky prostředí, které mohou podniku pomoci dosáhnout stanovených cílů. Jako příležitosti lze označit:

- vstup na nové trhy,
- zaměření na nové zákaznické segmenty,
- překonání bariér spojených se vstupem na atraktivní trh,
- rozšíření výrobního programu,
- diverzifikace nebo integrace firmy,
- změny v zákonech a legislativě.

Hrozby jsou negativní trendy vnějšího prostředí, které nejsou pro současný i budoucí vývoj podniku příznivé. Hrozby podniku mohou představovat:

- vstup nových konkurentů na trh s novým produktem či službou,
- rostoucí prodej substitutů,
- pokles počtu zákazníků,
- rostoucí síla odběratelů a dodavatelů,
- vládní či politické negativní vlivy,
- nepříznivé demografické změny,
- zvýšení tržních bariér.

Při sestavování SWOT matice je vhodné respektovat určité zásady. Závěry analýzy by měly být relevantní a analýza by měla být vždy zpracovávána za jedním účelem. Dále by se měla SWOT orientovat pouze na podstatné atributy strategického charakteru, jelikož velké množství faktů může představovat pro tvorbu vhodné strategie spíše komplikaci. Analýza by také neměla obsahovat subjektivní názory, měla by být objektivní.⁴⁹

Dle charakteru odvětví a kombinací silných a slabých stránek, může podnik při tvorbě vhodné podnikové strategie volit jednu ze čtyř zjednodušených variant:⁵⁰

Strategie SO - Strengths a Opportunities - V diagramu se nachází v prvním kvadrantu a představuje nejžádanější variantu, které se snaží každý podnik dosáhnout. Jedná se o agresivně orientovanou strategii, kdy silné stránky podniku jsou v souladu s danými příležitostmi.

Strategie ST - Strengths a Threats - Zaujímá pozici v druhém kvadrantu, kde se střetávají silné stránky s hrozbami. Podnik by měl proto včas identifikovat hrozby a přeměnit je prostřednictvím svých silných stránek v příležitosti.

Strategie OW - Opportunities a Weaknesses - Ve třetím kvadrantu se naopak nachází podnik, jež se sice vyskytuje na velmi atraktivním trhu, nicméně má velké množství slabých stránek. Proto podnik musí usilovat o eliminaci svých slabých stránek za pomoci příležitostí plynoucích z okolí.

Strategie WT - Weaknesses a Threats - Čtvrtý, nejméně atraktivní kvadrant vyjadřuje situaci, kdy se podnik potýká s velkým množstvím svých slabých stránek a zároveň musí čelit hrozbám z okolí. Tato strategie se orientuje na minimalizaci slabých stránek a hrozeb z okolí. Jedná se tedy o strategii defenzivního charakteru.

SWOT analýza je velmi užitečný, komplexní nástroj, který podniku může pomoci s řešením otázek týkajících se budoucího vývoje. Umožňuje také porozumět vztahům mezi silnými a slabými stránkami podniku s vnějším prostředím a napomáhá manažerům při volbě vhodné strategie.

⁴⁹ KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

⁵⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Shrnutí

Podniky, které chtějí v dnešním prostředí tržní ekonomiky přežít a dále se úspěšně rozvíjet, jsou nuceny zabývat se vývojovými trendy vycházejícími z podnikového okolí a snažit se jim přizpůsobovat. Strategický management představuje složitý a nikdy nekončící proces, který se orientuje právě na budoucí vývoj podniku. Zahrnuje veškeré činnosti, které vedou k vytvoření kvalitní strategie podniku, jež je klíčem k úspěchu naplnění stanovených cílů podniku. K tomu, aby podnik získal konkurenční výhodu, je nutné provádět strategickou analýzu, která pomůže manažerům odhalit nejenom příležitosti a hrozby vycházející z okolí podniku, ale také silné a slabé stránky. Výsledky ve formě syntézy, které získáme pomocí strategické analýzy, jsou základním východiskem rozhodování o budoucím vývoji podniku a poskytují rámec pro vytvoření profilu okolí podniku a jeho vnitřní situace. Manažeři by měli usilovat o eliminaci zjištěných slabých stránek a ohrožení a snažit se využít všechny přednosti a příležitosti plynoucí z okolí. Hlavním úkolem managementu je tedy identifikovat dílčí poznatky a snažit se je co nejlépe využít při tvorbě úspěšné strategie.

3. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Analýza je v této práci zaměřena na Svatební studio L'amour. Jak již napovídá název podniku, jedná se o půjčovnu svatebních a společenských šatů. Svatební studio bylo založeno 30. ledna 2012 a nachází se v Olomouci na ulici Palackého 629/9. Přestože podnik působí na trhu poměrně krátkou dobu, pozitivní reakce ze stran zákazníků na sebe nenechala dlouho čekat. Již v první společenské a svatební sezoně svého působení studio mělo možnost uspokojit přání mnoha zákazníků. Postupem času pozitivní reference rapidně rostly a šířily se mezi potencionální zákazníky a v současnosti představuje Svatební studio L'amour velmi silnou konkurenci pro ostatní firmy v odvětví. Majitelkou tohoto studia je Ing. Radka Smičková, která studovala v Praze Vysokou školu Ekonomickou, kde úspěšně zakončila své studium roku 2010. Ing. Smičková se rozhodla sama podnikat v této oblasti a to na základě dlouholetých zkušeností, kdy působila ještě jako zaměstnanec konkurenční firmy. V současné době se majitelka sama stará o celý chod svatebního studia a nezaměstnává žádné zaměstnance.



Obr. 3. 1. Logo Svatebního studia L'amour⁵¹

3.1. Nabídka služeb

Svatební studio L'amour nabízí široký komplex služeb. Základní nabídku podnikání studia tvoří zejména možnost zapůjčení svatebních či společenských šatů světových značek. Studio poskytuje jako vedlejší doplňkovou činnost, která je však v tomto oboru podnikání už nutností, také možnost zapůjčení doplňků, kde se jedná zejména o spodnice, závoje, kabátky, kabelky, deštníky, vějíře apod. Majitelka také spolupracuje s dalšími podnikatelskými subjekty a v rámci této spolupráce nabízí také zprostředkování svatebních oznámení, zajištění profesionálních vizážistů, kadeřníků, kameramanů, fotografů apod. Zákazníkům je také zdarma poskytována konzultace a poradenství při plánování svatebního dne. Svatební studio

⁵¹INTERNETOVÉ STRÁNKA SVATEBNÍHO STUDIA L'AMOUR [online]. 2013[cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://www.studiolamour.cz/>

svým zákazníkům umožňuje realizovat veškeré přípravy ve svatební den přímo ve svatebním studiu, kde je nejenom o nevěsty, ale o všechny zájemce profesionálně postaráno. Tato služba je klienty hodně využívaná a je velmi oblíbená, neboť každá žena si přeje být aspoň jednou v životě hýčkána a proměněna v rukou profesionálů.

3.2. Portfolio svatebních a společenských šatů

Majitelka studia si dává velmi záležet na kvalitě šatů, které tvoří její nabídku. Při výběru nových kolekcí se snaží pružně reagovat na nejnovější trendy a očekávání zákazníků. Svoji nabídku se proto snaží orientovat zejména na světově známé značky. Majitelka se zaměřuje na více značek, jelikož usiluje o to, aby její nabídka byla rozmanitá. Portfolio svatebních šatů tedy tvoří značky, jako jsou Claudine, MGNY, Mori Lee, Ronald Joyce, ELianna Moore a Victoria Jane. Společenské šaty jsou zastoupeny značkami Mori Lee a Alyce Designs. Všechny tyto značky jsou vesměs anglického původu a každá značka je specifická svými střihy a materiálem. Nabídka svatebního studia nezahrnuje žádné výrobce z České republiky, jelikož se jejich šaty nemohou, dle názoru majitelky, vyrovnat materiálům a kvalitě šatům ze zahraničí.

Olomouc je v rámci podnikání v tomto odvětví specifická tím, že se šaty rezervují běžně až s půlročním předstihem, někdy i dříve. V jiných městech tomu tak není. Proto je povinností majitelky zajistit, aby byly šaty k dispozici včas. Na svatební šaty přichází první vlna klientů začátkem nového roku a během následujících čtyř měsíců se úspěšně zarezervuje nejvyšší procento zapůjčených šatů na danou sezónu. Po objednání nových šatů následuje jejich samotná výroba a je tedy nutné počítat se třemi až čtyřmi měsíci navíc, kdy se šaty šijí. Proto majitelka objednává svatební šaty v srpnu, popřípadě v září a společenské šaty se snaží objednat nejpozději v květnu.

Dalším z rozhodujících faktorů, jež ovlivňují výběr šatů a značek, je přístup k těmto značkám ze strany konkurence. Jsou tedy preferovány zejména ty značky, u nichž je možné s dodavatelem uzavřít individuálně kontrakt a které už dále nejsou nabízeny nejbližší konkurencí. Majitelka tedy usiluje o to, aby nabídku studia tvořily exkluzivní, originální, nápadité a hlavně kvalitní šaty a preferuje dodavatele, kteří jí jsou schopni zaručit exkluzivitu ve vzdálenosti alespoň 100 km.

Při cenové tvorbě nabízených služeb majitelka přihlíží ke všem faktorům, které mohou ovlivnit nákupní rozhodování potenciálních zákazníků. Proto zohledňuje cenovou strategii svých konkurentů, zaměřuje se také na ekonomickou situaci Olomouckého kraje a sleduje vývoj průměrných mezd. Samozřejmostí však je, že musí také přihlížet k pořizovacím

nákladům, které jsou u kvalitních zahraničních šatů vyšší, než u méně prestižních značek. Pořizovací cena společenských šatů je průměrně 10.000 Kč a u svatebních šatů dosahuje až k 20.000 Kč. Půjčovné svatebních šatů se tedy pohybuje mezi 9.000 Kč až 12.000 Kč a půjčovné společenských šatů v rozmezí 2.000 Kč až 3.200 Kč.

3.3. Poloha

Jak již bylo zmíněno, svatební studio je situováno v Olomouci na ulici Palackého. Tato ulice je velmi frekventovaná, neboť se nachází přímo v centru města. Studio je tedy velmi dobře dostupné. Zákazníci mají možnost využít jak placené parkoviště, které se nachází cca 20 metrů od studia, tak služby městské hromadné dopravy. V jeho blízkém okolí se vyskytují dvě školy, Obchodní akademie Olomouc a Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická Emanuela Pottinga Olomouc, což představuje pro podnik velkou výhodu zejména v období společenské sezóny, kdy je zvýšená poptávka po společenských šatech na maturitní večírky ze stran studentek středních škol.

3.4. Mise, vize a cíle

Posláním svatebního studia je, aby každá žena, která podnik navštíví, odcházela s pocitem jistoty, že pro danou příležitost bude mít přesně ty šaty, které si vysnila. Současně salon usiluje o to, aby byl jeho klientům poskytnut komfort při plánování a realizaci všech činností, jež souvisí se svatebním dnem.

Vizí podniku je vybudovat takový podnik, který se dostane do podvědomí zákazníků a bude představovat známku kvality, spolehlivosti a důvěry.

Hlavním cílem podniku je zaujmout zákazníky tak, aby se studio stalo nejvyhledávanějším svatebním salónem v kraji a aby si jej klientela spojovala s přívlastky jako dokonalý, luxusní, spolehlivý a důvěryhodný. Podnik se také orientuje na přání a preference potenciálních zákazníků, neustále sleduje změny a nové trendy na trhu a všem těmto okolnostem se bude nadále snažit přizpůsobovat a rozšiřovat svoji nabídku. Současně podnik usiluje o to, aby měl neustále navrch před svou konkurencí, proto se snaží vhodně volit marketingovou strategii, aby byl stále na očích zákazníkům. Studio plánuje do budoucna rozšířit portfolio jak nabízených služeb, tak kvalitních dodavatelů. Dlouhodobým cílem podniku je vytvořit si dobré jméno s profesionálním servisem, dosáhnout vedoucího postavení na trhu a rozšířit se ještě do jednoho z velkých měst. Co se týká finančních cílů, majitelka se samozřejmě orientuje na maximalizaci zisku a dosažení pozitivního hospodářského výsledku.

3.5. Strategie

Způsob, jak dosáhnout vytyčených cílů vychází přímo z poslání podniku. Studio tedy usiluje o to, aby celkový komplex služeb nabízel vyšší přidanou hodnotu než konkurence, a aby zákazníci odcházeli s pocitem, že dostali něco navíc, respektive víc než si přáli. Jak již bylo zmíněno, snahou studia je tedy maximálně vyhovět požadavkům zákazníka, efektivně zkoordinovat všechny poskytované služby a celkově usnadnit veškeré přípravy očekávaného dne. Majitelka klade důraz na osobní přístup, komunikaci, flexibilitu, profesionální a vstřícné jednání a na vytvoření kvalitního vztahu mezi klientem a podnikem, který je založen na vzájemné důvěře a spokojenosti na obou stranách. Cílem podniku je zejména splnit očekávání zákazníků, protože zákazníci vytvářejí reklamu a představují hodnotný zdroj doporučení pro nové potenciální klienty.

4. APLIKACE METOD STRATEGICKÉ ANALÝZY

4.1. Analýza okolí společnosti

V této kapitole se budeme snažit identifikovat příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí Svatebního studia L'amour.

4.1.1. Analýza Makrookolí

Jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, z makrookolí vychází takové vlivy, které podnik nemá možnost výrazně ovlivnit, ale může však na ně reagovat. K analýze makrookolí byla použita metoda PEST, která rozděluje vlivy okolí do čtyř již zmíněných skupin. Je však nezbytné si uvědomit, které konkrétní prvky z těchto oblastí mohou ovlivňovat přímo obor podnikání námi zkoumaného podniku, tedy svatebního salónu.

4.1.1.1. PEST analýza

Politicko-legislativní faktory

Politická situace a legislativní podmínky každé země značně ovlivňují stav hospodářství a vývoj všech odvětví. Co se týká podmínek podnikatelského prostředí je ČR dle studií Světové banky s názvem Doing Business Report 2013 na 65. místě ze 185 zemí světa. Za negativum je považována zejména složitá administrativní náročnost při zahájení podnikatelské činnosti a složitý daňový systém.⁵²

⁵² *Doing business 2013: smarter regulations for small and medium-size enterprises* [online]. Washington, D. C.: International Finance Corporation, c2013, vi, 270 p.[cit. 2013-05-04]. Doing business, 2013. ISBN 08-213-9615-3. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>

Provozování svatebního studia je definováno jako služba, jež je vykonávána na základě živnostenského oprávnění. Majitelka se tedy musí řídit právní úpravou obsaženou v zákoně č. 455/1991 Sb. o Živnostenském oprávnění a jelikož se jedná o živnost volnou, musí majitelka splňovat pouze následující všeobecné podmínky, jež ze zákona vyplývají:

- dosažení 18let věku (v 15 letech vzniká právní způsobilost a od té doby můžeme začít podnikat, ale potřebujeme právního zástupce = nejčastěji rodiče),
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.⁵³

Podnikání v této oblasti spadá také pod řadu jiných zákonů, jako například obchodnímu zákoníku, zákonu na ochranu hospodářské soutěže a občanskému zákoníku. Provozování služeb v rámci svatebního salónu podléhá také zejména zákonu č. 94/1963 Sb. o rodině, který popisuje základní principy rodinného života a manželství definuje jako trvalé společenství muže a ženy, založené dle zákonných podmínek a to za účelem založení rodiny a výchovy dětí.⁵⁴ Dále podnikání v této oblasti podléhá zákonu č. 115/2006 Sb. o registrovaném partnerství a lze konstatovat, že schválení registrovaného partnerství v ČR zvýšilo od roku 2006 počet potenciálních klientů svatebních salónů. Zákon o registrovaném partnerství nabyl platnosti od 1. července 2006 a k 31. 12. 2006 vstoupilo do partnerství až 235 gay a lesbických párů. Během následujících šesti let, tedy do roku 2012, bylo uzavřeno téměř 1400 registrovaných partnerství.

Obsah zákonů se velmi často mění, proto je nezbytné, aby každý podnik tyto změny sledoval a řídil se jejich novelizací.

Ekonomické faktory

Můžeme s jistotou říci, že ekonomické prostředí má velký vliv na sňatečnost, neboť s uspořádáním svatby se pojí určité výdaje, které mohou značně zatížit rozpočty nejen novomanželů, ale i rodičů a všech, kteří se na přípravách finančně podílejí. Mezi základní

⁵³Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 1. dubna 1992 o živnostenském podnikání. In: Sbírka zákonů České republiky. 2013. Dostupný také z: http://www.praha.eu/jnp/cz/home/magistrat/odbory_mhmp/zivnostensky_a_obcanskopra_vni/zakon_c_455_1991_sb_o_zivnostenskem.html

⁵⁴ Zákon č. 94/1963 Sb. ze dne 1. dubna 1994 o rodině a o změně a doplnění dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004. Dostupný také z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/094-1963-sb-zakon-o-rodine.html>

faktory, které ovlivňují ekonomiku, existenci a vývoj podniku řadíme ukazatele nezaměstnanosti, HDP, inflace, kupní sílu spotřebitelů aj.

Průměrná meziroční míra inflace v roce 2012 byla 3,3 %. Hrubý domácí produkt v loňském roce v běžných cenách byl 3 843,5 mld. Kč a v přepočtu na jednoho obyvatele činil 365 721 Kč.⁵⁵

Míra registrované nezaměstnanosti ke dni 31. 12. 2012 byla v průměru pro celou ČR 9,36 % a dle údajů českého statistického úřadu se Olomoucký kraj řadil na 3. místo mezi kraji ČR, kdy jeho míra nezaměstnanosti přesáhla průměr a dosáhla na výši 11,6 %.⁵⁶

Průměrná hrubá mzda ČR za poslední čtvrtletí roku 2012 vzrostla na 27 170 Kč. V Olomouckém kraji však dosahuje průměrná hrubá mzda nižších hodnot a loňský rok tedy činila 22 487 Kč.

Technologické faktory

Jelikož se doba mění tak to, co bylo dříve dostačující, dnes už není. Proto je nezbytné, aby každý podnik sledoval nové módní trendy, nové informační technologie a jiné inovace. Nesmíme ani zapomínat na to, že s dobou se mění také potřeby zákazníků, konkurence, podmínky, produkty, proto je potřeba se orientovat na celé prostředí, reagovat na novinky a přicházet s novými nápady.

Podnikání se svatebními a společenskými šaty je ovlivněno každoročními novými kolekcemi šatů od různých návrhářů a značek, proto znalost módních trendů je pro podnikatele v tomto oboru podmínkou. Šaty se od sebe liší od střihů až po nejmenší detaily. Zejména materiál, ze kterého jsou šaty šity, bývá často obměňován, jelikož jsou látky neustále zdokonalovány. Na svatební šaty bývá často použit například satén, který může být matný či lesklý. V posledních letech se staly velkým trendem např. šaty s dlouhým rukávem z krajky, a to díky svatbě Prince Williama a princezny Kate v roce 2011.

Svatební salón také využívá řadu technologických prostředků za účelem komunikace se svými zákazníky. Zejména telefon a internet, bez nichž by v moderním světě byla komunikace pro některé téměř nemožná. Na internetu se zákaznice mohou seznámit se všemi službami, poskytovanými svatebním salónek a také se mohou dozvědět všechny důležité informace a aktuality. Jelikož svatební salón poskytuje i jiné služby, než půjčování šatů,

⁵⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Doplňkové ukazatele v letech 1995 - 2012* [online]. ČSÚ, 2013 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/2C002496F7/\\$File/U2012.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/2C002496F7/$File/U2012.pdf)

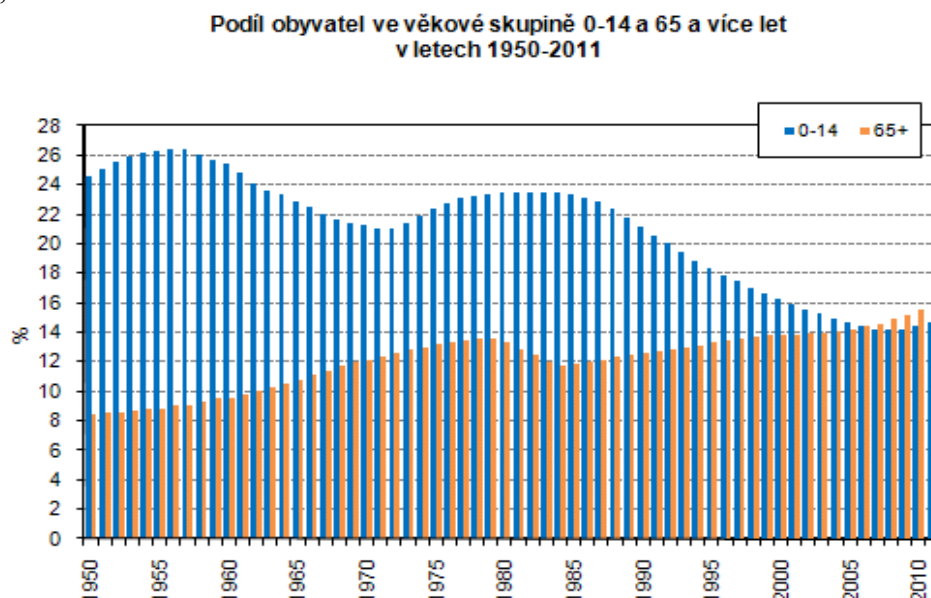
⁵⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Míra registrované nezaměstnanosti v České republice podle krajů* [online]. ČSÚ, 2013 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0507.pdf

zejména služby fotografa a kameramana, musí se přizpůsobovat i novinkám týkajících se fotografií a videozáznamů.

Sociální faktory

Za nejdůležitější faktory z této oblasti můžeme považovat zejména demografické ukazatele, kde jsou nejpodstatnějším prvkem lidé. Vývoj a růst populace, věková a národnostní struktura, jejich postoje, chování, priority a životní hodnoty. To vše má vliv na sňatečnost, respektive na podnikání se svatebními a společenskými šaty.

Česká republika měla k 31. prosinci 2012 celkem 10 516 125 obyvatel a z toho 637 609 obyvatel žijících v Olomouckém kraji. Dle maskulinity bylo obyvatelstvo Olomouckého kraje tvořeno 311 608 muži a 326 001 ženami. Co se týká struktury obyvatelstva, tak i ČR, stejně jako ostatní země, se potýká s problémem stárnutí obyvatelstva. V grafu 4.1. můžete vidět vývoj obyvatelstva dle věkové skupiny v letech 1950-2011. Podle dlouhodobých prognóz vývoje obyvatelstva, bude podíl starších osob v populaci stále narůstat. Příčinou tohoto sociálního problému je za prvé ta skutečnost, že se prodlužuje naděje dožití, respektive se lidé dožívají vyššího věku a druhou příčinou může být to, že se snižuje porodnost a plodnost. V loňském roce počet narozených dětí převýšil celkový počet zemřelých osob pouze o 0,4 tisíce osob.

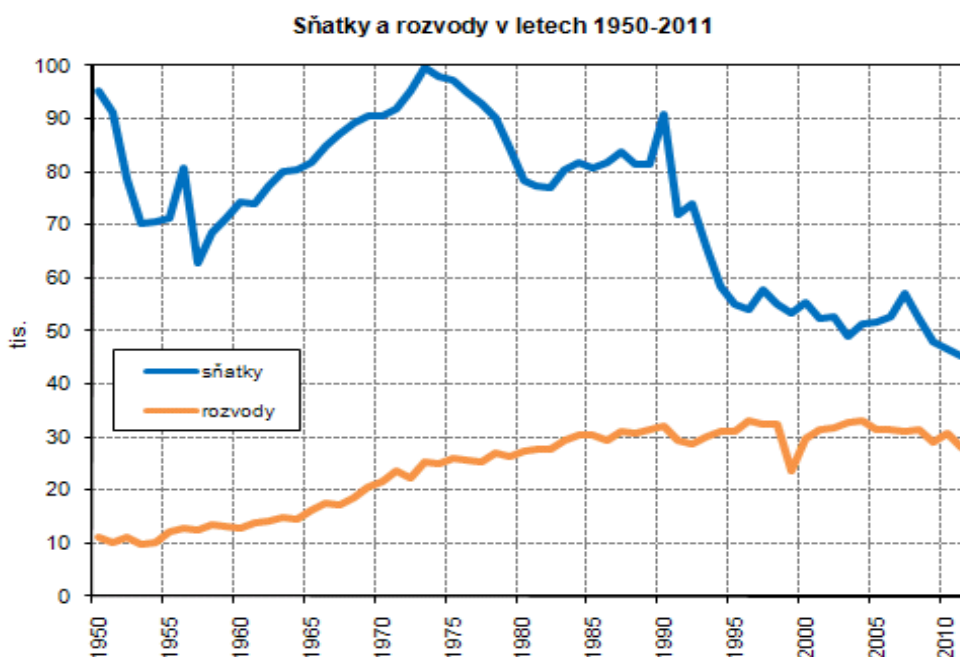


Graf 4.1. Vývoj obyvatelstva dle věkové skupiny v letech 1950-2011⁵⁷

⁵⁷ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Podíl obyvatelů ve věkové skupině 0-14 a 65 a více let v letech 1950-2011*[online]. ČSÚ, 2012 [cit. 2013-05-04].

Co se týká přímo sňatečnosti, můžeme dle minulého vývoje konstatovat, že začala v 90. letech 20. století dramatickým způsobem klesat. Mladí lidé v dnešní době spolu stále více žijí mimo manželství, které odkládají do vyššího věku. V roce 2012 však bylo v ČR uzavřeno celkem 45,2 tisíce manželství, což je o 69 více než v roce předchozím. Vývoj počtu sňatku v letech 1950-2011, včetně s vývojem rozvodů, je graficky znázorněn níže, v grafu 4.2. Občané ČR velmi často uzavírají sňatky také s partnery jiné státní příslušnosti. V loňském roce bylo uzavřeno 4007 takových sňatků. Muži si nejčastěji vybírají občanky z Ruska, Slovenska a Ukrajiny a ženy zase preferují muže ze Slovenska, Německa a Spojeného království.⁵⁸

Průměrný věk u prvních sňatků má vzrůstající charakter. V roce 2011 byl u prvních sňatků průměrný věk u mužů 32,4 roků a u žen 29,6 roků. Což v porovnání například s rokem 1991, kdy muži vstupovali poprvé do manželství v průměru ve 24,7 letech a ženy ve 22,3 letech, můžeme považovat za značný nárůst.



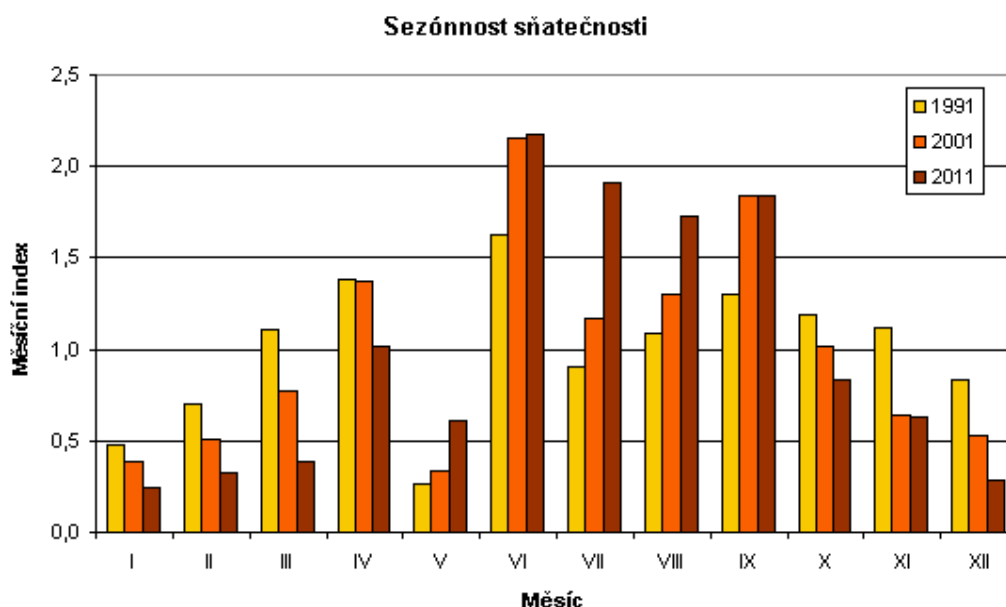
Graf 4.2. Sňatečnost a rozvodovost v letech 1950-2011⁵⁹

Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podil_obyvatel_ve_vekove_skupine_0_14_a_65_a_vice_let_v letech_1950_2011

⁵⁸ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Pohyb obyvatelstva - 1. až 4. čtvrtletí 2012* [online]. ČSÚ, 2012 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031413.doc>

⁵⁹ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Sňatky a rozvody v letech 1950-2011* [online]. ČSÚ, 2012 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/snatky_a_rozvody_1950_2011

Na sňatečnost se můžeme zaměřit také s ohledem na období, které české páry preferují při stanovování termínu svatby. Zpravidla jsou některé měsíce a dny v roce oblíbenější než jiné. V roce 2011 se nejvíce sňatků konalo v červnu, v červenci a následovně v září a v srpnu. Naopak za nejméně oblíbené měsíce je považován prosinec, leden a únor. V následujícím grafu 4.3. si můžete prohlédnout sezónnost sňatečnosti ve stanovených letech.



Graf 4. 3. Sezónnost sňatečnosti v jednotlivých letech⁶⁰

Z hlediska regionů není diferenciací sňatečnosti nutná, neboť rozdíly nejsou nijak velké, avšak mají mírně narůstající charakter. Nejnižší sňatečnost bývá v Karlovarském kraji, Ústeckém kraji a v Praze. Naopak vyšší počet sňatků bývá zaznamenán v moravských krajích, na Vysočině a v Jihočeském kraji.⁶¹

Podnikání v této oblasti je ovlivněno celkovým prostředím, ve kterém žijeme. V něm působí různé normy, ideje, požadavky, jež jsou vytvářeny a respektovány po mnoho generací. Postavení rodiny ve společnosti, tradice a svatební zvyky. To vše lze považovat za jakýsi vliv, který vychází ze základu rodiny. Významnou roli hraje také náboženství. Je jasné, že kulturní prostředí se v otázkách rodiny a manželského svazku značně liší, a to zejména z pohledu životních hodnot, které mají.

⁶⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Sňatečnost: Sezónnost uzavírání sňatků* [online]. ČSÚ, 2012 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/snatecnost>

⁶¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Analýza regionálních rozdílů ČR* [online]. ČSÚ, 2012 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011ediciplan.nsf/t/14003D3EDA/\\$File/137011a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011ediciplan.nsf/t/14003D3EDA/$File/137011a.pdf)

4.1.2. Analýza mikrookolí

V této části se zaměříme zejména na konkurenci Svatebního studia L'amour, která sídlí přímo v Olomouci a jeho nejbližším okolí. Jako metodu pro analýzu konkurenčního prostředí využijeme Porterův model pěti sil, jehož princip byl už v této práci zmíněn.

4.1.2.1. Porterova analýza pěti sil

Rivalita mezi stávajícími podniky

První silou, jež působí v Porterově modelu, je rivalita existující mezi společnostmi fungujícími na trhu svatebních a společenských šatů. Pro naši analýzu si rozdělíme konkurenci Svatebního salónu L'amour na přímou a nepřímou.

Za přímou konkurenci lze považovat všechny půjčovny svatebních a společenských šatů v okolí města Olomouce. Majitelka námi analyzovaného studia považuje za svoji největší konkurenci svatební salón Bella. Tento salón se vyskytuje na trhu už několik let a je známý zejména díky luxusním značkám šatů, které tvoří jeho nabídku. Nicméně s dražšími značkami šatů se pojí i vysoká cena. Salón Bella má v Olomouci tedy pověst poměrně drahého salonu s luxusními šaty. Jelikož jsem měla sama možnost tento salon navštívit, tak nejen moje vlastní zkušenost, ale i zkušenost mnoha jiných návštěvnic nebyla tak pozitivní, jak by se dalo očekávat. Salon Bella si zakládá na své pověsti, avšak stav některých šatů a osobní přístup některých zaměstnanců vytváří pochybnosti a změnu názoru na tento salon. Ve spojitosti s touto konkurencí opravdu platí pravidlo, že nejdražší neznamena vždy nejlepší.

Další konkurence, která může ohrozit Svatební studio L'amour je Svatební a společenské centrum Caxa. Toto centrum působí na trhu také dlouhou dobu. Jeho majitelka z něj vybudovala za posledních pár let největší svatební centrum ČR. Tento salón plní funkci jakési svatební agentury, jelikož nabízí téměř všechny služby, které jsou pro uskutečnění svatby nutné. Za mínus můžeme považovat lokalitu, jelikož se salón nenachází přímo v centru Olomouce a pro zákazníky bez automobilu může být obtížné tento salon navštívit. Dalším negativem je samotná nabídka šatů, jež není tvořena tak vyhlášenými značkami. Majitelka si šije šaty buď ve vlastní režii anebo nabízí šaty méně známých značek. Dle referencí, které byly během zpracování této práce získány, můžeme soudit, že klientky, které mají určitou představu a jsou ochotny si připlatit za kvalitu, budou preferovat jiné salony jako je například již zmiňovaná Bella nebo námi analyzované studio L'amour.

Další přímou konkurenci tvoří svatební salón Chantal, Ariana, Popelka, Inspirace, Mona, nicméně majitelka tuto konkurenci nepovažuje za tak silnou.

Jelikož se svatební studio vyskytuje na trhu poměrně krátkou dobu, disponuje velkou výhodou oproti této konkurenci. Díky krátkému působení na trhu tvoří jeho nabídku šaty, které nemají žádné známky opotřebení, jelikož jsou téměř nové. Proto považujeme za konkurenci zejména již zmíněný salón Bella a Caxa, díky jejich známému jménu a pověsti.

Do nepřímé konkurence lze řadit svatební salóny, které se nachází v širším okolí Olomouce. Určitou konkurenci představují také obchody, ve kterých je možno si šaty přímo zakoupit. Zejména studentky maturitních ročníků a jiné dívky začaly v posledních letech preferovat nákup společenských šatů před jejich zapůjčením. Nicméně slavnostnější šaty nebývají u této konkurence až tak k dispozici, proto tyto podniky nelze považovat za přímou silnou konkurenci.

V současné době se stává velkým fenoménem nákup prostřednictvím internetu, který také představuje určitý druh konkurence námi analyzovaného salónu. Stejně jako jiné zboží, i šaty lze přes aukce či specializované e-shopy pořídit za výhodné ceny. Tato alternativa nákupu je velmi oblíbená a do budoucna lze očekávat, že přinese různé inovace a vylepšení.

V rámci konkurence se majitelka poslední dobou setkává s narušením exkluzivity, kterou má od svého dodavatele zaručenou. Příčinou je, že konkurenční salón Bella má zaručenou exkluzivitu značek Mori Lee a Alyce Designs pro Brno, kde má svoji další pobočku. Jeho majitelka si potom standardně dle potřeby přeposílá šaty na jiné své pobočky, tedy i do Olomouce. To už bohužel dodavatelé neovlivní, ani tomu nezabrání. Majitelka studia L'amour však svoji konkurenci sleduje a snaží se objednávat odlišné šaty, které salón Bella ve své nabídce nemá.

Svatební studio L'amour pořádá různé přehlídky, aby si vybudovalo jméno a dostalo se tak do podvědomí potenciálním zákazníkům. Jeho strategie směřuje přímo ke klientům a ke snaze maximálně uspokojit jejich potřeby. Stávající konkurenci se snaží odzbrojit škálou, hloubkou a kvalitou nabízených služeb, které by měly zákazníky přesvědčit o přednostním využití služeb právě ve studiu L'amour.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Další silou Porterova modelu je riziko vstupu nových konkurentů do odvětví. Vzhledem ke skutečnosti, že v posledních letech má sňatečnost klesající charakter, můžeme předpokládat, že tento trend by mohl odradit podnikatele se do tohoto businessu vůbec pouštět. Dále lze soudit, že na trhu se vyskytuje poměrně dostatek podniků, což také posiluje možný nezájem nových subjektů. Za další překážku můžeme považovat potřebu vysokých finančních nákladů, která je pro začátek podnikání nezbytná. Je nutné nakoupit nové šaty,

doplňky a také vybudovat vhodné místo podnikání, jehož interiér bude působit komfortně a luxusně, aby se v něm zákazníci cítili dobře a aby si byli jistí, že právě na tom místě jim budou poskytnuty služby nejkvalitněji. Mezi překážky, jež brání vstupu nových konkurentů na trh, můžeme také řadit loajalitu zákazníků k současným podnikům na trhu. Každá žena, která už využila služeb některého z dosavadních salónů a byla s jeho službami spokojená, doporučí jiné ženě právě tento salón. V tomto oboru podnikání to tedy většinou funguje na principu doporučení, kdy se bývalé klientky vrací a s sebou přivádí nové. Překonání referencí zákazníků by proto mohlo být pro nové konkurenty příliš nákladné a obtížné.

Nicméně riziko vstupu nových konkurentů na trh v tomto oboru podnikání existuje. Vzhledem k nepříznivé situaci na trhu práce, zejména v Olomouckém kraji, kde stále roste počet nezaměstnaných, je možné, že se někteří mohou pustit do podnikání. Proto je nezbytné konkurenční prostředí neustále monitorovat a snažit se být napřed. Každý podnik v tomto oboru má svoji vlastní strategii, kterou se snaží přilákat potenciální klientelu. Podnik musí být v pozoru a být připraven čelit každé nové konkurenci. Pokud bude mít dobře zvolenou strategii a bude se orientovat na kvalitu nabízených služeb, neměl by pro něj nový podnik na trhu znamenat silnou konkurenci, jelikož mu ze začátku bude scházet dobré jméno a pozitivní reference. Podnik musí proto neustále analyzovat situaci v jeho okolí, jelikož každé zaváhání v dnešním dravém podnikatelském prostředí může mít značné následky.

Ohrožení ze strany substitučních výrobků

Substituty jsou výrobky nebo služby, které uspokojují stejnou či podobnou potřebu. Na současném trhu si mohou zákazníci vybírat z více alternativ, jak si pořídit vhodný oděv dle společenského kodexu. Například, mohou zákazníci zvolit formu nákupu prostřednictvím internetu, kde různé elektronické aukce či e-shopy představují pro svatební studio ohrožení v podobě substitučních výrobků. Existují různé elektronické obchody s širokou nabídkou společenských, popřípadě svatebních šatů, kde lze šaty zpravidla pořídit za nižší ceny než v půjčovnách. Na internetu se vyskytují také různé nabídky šatů od soukromých osob, taktéž za výhodné ceny. Obchodování prostřednictvím internetu se v posledních letech stalo velkým fenoménem a i v následujících letech můžeme očekávat jeho nárůst. Vzhledem k těmto skutečnostem představuje elektronické obchodování pro svatební studio významnou hrozbu ze strany těchto konkurenčních substitutů. Proto by se svatební studio mělo orientovat na kvalitu poskytovaných služeb a mělo by usilovat o rozšíření nabídky svých služeb tak, aby potenciálním zákazníkům přinášelo větší užitek než konkurenční substituty. Za významné negativum nákupů prostřednictvím internetu však můžeme určitě považovat nemožnost

odzkoušení si určitého produktu, což má za následek zejména odrazení mnoha zákazníků od nákupu přes internet. Mnoho žen preferuje pečlivý výběr šatů a rozhodujícím faktorem pro koupi, popřípadě půjčení šatů, je pro ně podmínka, a to, aby šaty perfektně seděly jejich postavě. U nákupu šatů prostřednictvím internetu je tedy vysoké riziko, že šaty pasovat nebudou. Se samotným výběrem šatů se také zpravidla pojí určitá tradice, kdy si budoucí nevěsta s sebou při výběru přivádí kamarádky či rodinu. Tuto tradici lze také považovat za pozitivum, které internetové nákupy nepřináší. Nicméně, spoustu zákazníků může lákat již zmíněná nižší cena této formy nákupu.

Smluvní síla kupujících

Další silou Porterova konkurenčního modelu je smluvní síla kupujících. Za zákazníky svatebního studia L'amour považujeme budoucí novomanžele, svatebčany a jiné osoby, jež využívají služby svatebního studia při různých příležitostech či společenských akcích. Klientelu můžeme tedy rozdělit do dvou segmentů, kdy jeden tvoří zákazníci, jejichž prioritou jsou svatební šaty a jiné doprovodné služby. Tento segment je klíčový a představuje nejpočetnější skupinu klientů svatebního studia L'amour. Druhý segment je v zastoupení těch klientů, kteří si půjčují šaty na společenskou událost, zejména v období plesové sezóny. Zákazníci svatebního studia většinou pochází z Olomouckého kraje, zejména z Olomouce, Přerova, Prostějova, z Hranic. Zákazníci mají velkou vyjednávací sílu, neboť oni jsou ti, kteří rozhodují o tom, kde a jakým způsobem si pořídí své šaty pro určitou příležitost. Jak už bylo zmíněno, zákazníci mají možnost vybrat z nabídky šatů až z osmi půjčoven, které se nachází přímo v Olomouci, popřípadě mohou zvolit jednu z jiných alternativ nákupu, jako například využití internetu. Jsou si dobře vědomi svých možností, a proto požadují vysokou kvalitu za nízké ceny. Studio se snaží nalákat zákazníky na vysokou úroveň kvality poskytovaných služeb, na individuální přístup, profesionální jednání a usiluje o to, aby všechny nabízené služby odpovídaly ceně, kterou za ni klienti platí.

Smluvní síla dodavatelů

Jelikož nabídka ze strany dodavatelů převažuje poptávku, svatební studio tak není závislé na svých dodavatelích a má možnost výběru. Je však důležité, aby vybraní dodavatelé splňovali nejenom očekávání svých klientů, ale i našich zákazníků a spolupráce s nimi byla vždy rychlá a kvalitní. Mezi přední dodavatele svatebního salónu L'amour patří slovenská firma COMECO. Tato firma zprostředkovává všechny již zmíněné značky, které tvoří nabídku studia. Jak už bylo řečeno, majitelka má zaručenou exkluzivitu všech značek pro

město Olomouc. Nicméně z toho vyplývá, že se majitelka studia zavázala k odběru minimálně dvanácti společenských a dvanácti svatebních šatů ročně. Specifikum, které právě vybraný dodavatel COMECO nabízí, je, že umožňuje namíchat stanovené minimum dvanácti šatů z různých značek. Majitelka tak dostává možnost výběru libovolného počtu šatů značek Mori Lee, Ronald Joyce, Elianna Moore, Alyce Designs aj., což jiní dodavatelé zpravidla neumožňují a mají stanovené určité množství každé značky, které musí být odebráno. Pro majitelku studia je důležité mít dobré vztahy s dodavateli, které se bude snažit i nadále udržet.

4.2. Náhled na dosavadní průběh podnikání

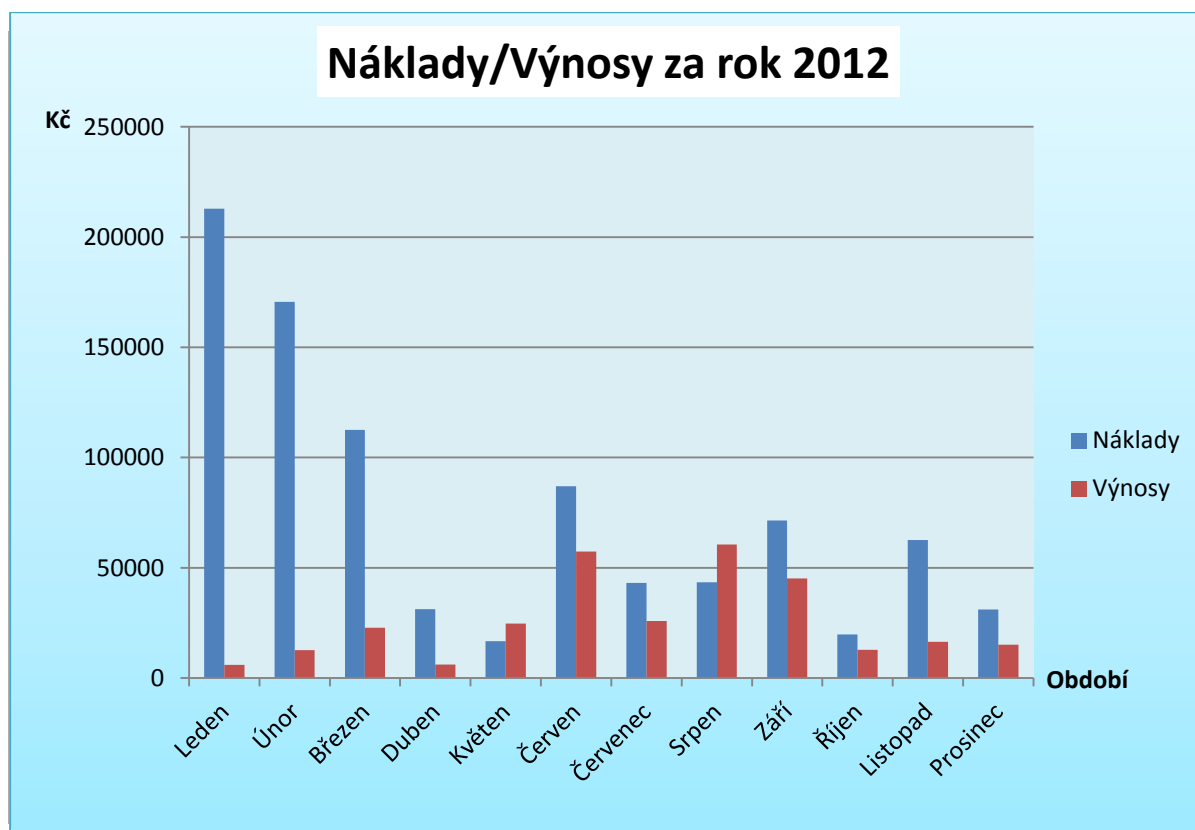
Jak již bylo zmíněno, svatební studio L'amour bylo založeno v lednu 2012. Jelikož na trhu působí poměrně krátkou dobu a nebyly mi poskytnuty podrobnějšími finančními výkazy, nebylo tedy možné provést přímo finanční analýzu podniku, neboť by ani nemusela mít takovou vypovídací schopnost. Proto je v práci kladen větší důraz na identifikaci potenciálních příležitostí a hrozeb, které mají zejména v tomto odvětví značný vliv.

První rok podnikání se vždy pojí s investicí a vysokými náklady. Ani svatební studio L'amour není výjimkou. Celkové náklady za rok 2012 činily 920 124 Kč. V těchto nákladech je zahrnuta výbava interiéru studia, zprostředkování reklamy, nájemné za celý rok a samozřejmě nákup svatebních a společenských šatů. Majitelka vložila do podnikání pouze vlastní kapitál, v současnosti tedy v rámci podnikání nedisponuje žádným cizím kapitálem a jinými závazky. Celkové příjmy studia dosahují za rok 2012 částky 305 470 Kč, která představuje zejména tržby za půjčování šatů, viz graf č. 4.4.



Graf 4.4. Struktura příjmu za rok 2012 (Vlastní zpracování)

Studio za první rok působení tedy dosahuje záporných hodnot výsledku hospodaření a to ve výši - 596 654 Kč. Nicméně tuto skutečnost můžeme považovat za běžnou v začátcích každého podnikání. Níže, v grafu č. 4.5. můžete vidět vývoj nákladů a výnosů v průběhu loňského roku 2012.



Graf 4. 5. Náklady a výnosy za rok 2012 (Vlastní zpracování)

Co se týká stanovených plánů pro letošní rok 2013, majitelka plánuje pořízení nových šatů v celkové částce 202 000 Kč. Z toho je vymezeno 90 000 Kč na nákup pěti svatebních šatů a 112 000 Kč na rozšíření nabídky společenských šatů o dvanáct kusů pro plesovou sezónu 2013/2014. Svatební studio má také vytyčené cíle, kterých chce v průběhu letošního roku dosáhnout. Cílem je tedy zapůjčit celkem 40 svatebních šatů a 120 společenských šatů. Předpokládané tržby ze zapůjčení šatů jsou tedy vyčísleny ve výši 724 000 Kč.

Svatební studio L'amor má k dosažení svých cílů pro rok 2013 slibně nakročeno. Již v období ledna až března letošního roku bylo zapůjčeno celkem 93 společenských šatů v celkové výši 224 100 Kč. Schází tedy zapůjčit pouze 27 společenských šatů k dosažení stanovených 120 kusů. Splnění tohoto cíle můžeme soudit za reálné, neboť společenská sezóna začíná již v období listopadu a prosince, proto lze předpokládat další vlnu klientů

zaměřených právě na společenské šaty. Co se týká svatebních šatů, k datu 16. 4. 2013 má již majitelka studia uzavřené smlouvy s 30 klienty pro nadcházející svatební sezónu v celkové výši 298 000 Kč. Proto dosažení stanoveného cíle 40 kusů svatebních šatů lze považovat také s velkou pravděpodobností za splnitelné.

4.3. Analýza SWOT

V této části se zaměříme na hodnocení situace podniku z vnitřního a vnějšího prostředí a zaměříme se na identifikaci silných a slabých stránek včetně příležitostí a hrozeb vycházejících z okolí podniku. Údaje pro sestavení SWOT analýzy byly získány na základě konzultací s majitelkou svatebního studia L'amour a z výsledků předcházejících analýz. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny podle důležitosti body 1-5 dle vlastního úsudku, přičemž bod 1 znamená nejméně důležitý faktor, bod 3 středně důležitý a bod 5 představuje faktor nejvíce důležitý.

Silné stránky

Mezi jednoznačné silné stránky patří dlouholeté působení majitelky v oboru a její zkušenosti. Dříve než se majitelka rozhodla začít sama podnikat v rámci svatebního studia L'amour, byla zaměstnána u jednoho ze svých současných konkurentů, ve svatebním salóně Ariana, kde se majitelka mnohé naučila. Díky svému osobnímu přístupu k práci a vstřícnému jednání s klientelou, se stala vyhledávanou mnoha zákazníky. Díky tomu, získala majitelka velmi pozitivní reference, ještě před zahájením jejího samotného podnikání. Za další silnou stránku lze považovat pružnou reakci na nové trendy. Majitelka má výborný vkus, cit pro módu a již díky zmiňovaným zkušenostem dovede dobře odhadnout, které šaty by u svých klientů sklidily úspěch a které naopak ne. Majitelka se také snaží orientovat na dodavatele, kteří nabízejí kvalitní a známé značky šatů. Díky tomu, má svatební studio L'amour významnou pozici na trhu. Studio nezaostává ani v marketingu. Majitelka si je vědoma, jaký úspěch může sklidit reklama prostřednictvím internetu. Proto dbá na perfektní zpracovanost internetových stránek a jako nástroj reklamy využívá také sociální sítě, jako je Facebook. Na internetových stránkách, www.studiolamour.cz, mohou zákazníci najít prezentaci nabízených šatů, včetně důležitých kontaktů, nabídky služeb a jiných doplňkových informací. Za silnou stránku můžeme dále určitě považovat rozmanitou nabídku služeb, kde lze vyzdvihnout zejména možnost realizace příprav v příjemném prostředí studia. Kompletní seznam silných stránek včetně jejich hodnocení, je uveden níže.

Silné stránky/Strengths	Hodnocení
• Zkušenosti	5
• Individuální, profesionální a vstřícný přístup k zákazníkům	3
• Pružnost a okamžitá zpětná vazba	5
• Úzký vztah personálu (majitelky) k podniku	1
• Společná reklama se spolupracujícími podnikatelskými subjekty	5
• Možnost realizace příprav nevěsty přímo v prostorách studia pod dohledem profesionálů	3
• Využití pouze vlastního kapitálu	3
• Dobře propracované a přehledné internetové stránky	5
• Využívání sociálních sítí jako prostředek reklamy	3
• Pořádání módních přehlídek	3

Slabé stránky

Do slabých stránek můžeme řadit malé zkušenosti majitelky s podnikáním, respektive začátek v živnostenském podnikání. Tuto slabinu však lze považovat za nedostatek každé začínající firmy. Další slabinou je scházející nabídka oděvů pro děti a muže. V zájmu každé ženy je, aby jí samotný partner byl doplňkem, a aby byli spolu dokonale sleděni. Proto by klienti určitě uvítali nabídku pánských obleků, francouzských vest aj. Zpestřením by také mohly být šaty pro malé družičky, které jsou zpravidla velmi žádané. Negativní vliv také může způsobit časová tíseň, do které se může majitelka dostat z důvodu absence zaměstnanců. O šaty je nutné pečovat, čistit je a žehlit a všechny tyto činnosti majitelka provádí vlastní silou. Nedostatek volného času může zapříčinit změnu v přístupu k zákazníkům, což může mít následně negativní dopad na celé podnikání. Jelikož je studio situováno ve sklepech budovy, absence denního světla, respektive dostatečného osvětlení prostoru, může zákazníky také negativně ovlivnit, neboť špatné osvětlení může zkreslovat barvu šatů a způsobovat nevzhledné odstíny.

Slabé stránky/ Weaknesses	Hodnocení
<ul style="list-style-type: none"> • Začátek v živnostenském podnikání 	1
<ul style="list-style-type: none"> • Absence společenských šatů pro děti a obleků pro muže 	5
<ul style="list-style-type: none"> • Časové zatížení majitelky 	5
<ul style="list-style-type: none"> • Slabé osvětlení interiéru 	3

Příležitosti

Co se týče příležitostí plynoucích z okolí podniku, je vhodné zmínit možnost rozšíření portfolia nabízených služeb. Jelikož čas je v dnešním světě to nejcennější, tak zákazníci stále častěji upřednostňují podniky, kde jim jsou nabídnuty veškeré služby, které očekávají. Proto by rozšíření nabídky zákazníci určitě přivítali, zejména služby typu "svatba na klíč" by klientům zajistily jak úsporu času, tak starostí. Za další příležitost můžeme považovat možnost růstu do jiných měst a tím také oslovení nových zákazníků. Dále lze zmínit ochotu zákazníků si za vyšší kvalitu připlatit, což majitelce umožňuje spolupracovat se spolehlivými dodavateli. Schválení zákona o registrovaném partnerství také otevírá řadu příležitostí a lze očekávat, že tato skutečnost bude nadále přivádět nové klienty. Celkový výčet příležitostí najdete níže.

Příležitosti/ Opportunities	Hodnocení
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření nabídky služeb 	5
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s dalšími podnikatelskými subjekty 	3
<ul style="list-style-type: none"> • Růst registrovaných partnerství 	5
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s novými dodavateli 	1
<ul style="list-style-type: none"> • Expanze do jiných měst 	3
<ul style="list-style-type: none"> • Ochota zákazníků zaplatit za kvalitu 	1

Hrozby

Jako největší hrozba z okolí pro podnik se jeví vývoj sňatečnosti za posledních pár let. Jak již bylo zmíněno, počet uzavřených sňatků má klesající charakter, což může v případě pokračování tohoto trendu mít velmi negativní vliv na podnikání. Také nepříznivý ekonomický vývoj má dopad na kupní sílu zákazníků a tím také ovlivňuje jejich nákupní rozhodování. Zákazníci se v takových situacích stávají opatrnější v přerozdělování svých peněz a mohlo by se stát, že upřednostní konkurenci, popřípadě jinou levnější alternativu pořízení šatů. Dále společnost čelí poměrně silným hrozbám ze strany internetové konkurence, která se neustále vyvíjí. Podnik je také vystaven hrozbě vstupu nových konkurentů na trh, jelikož neexistují žádné bariéry vstupu do odvětví a mnoha podnikatelům se může zdát půjčování svatebních a společenských šatů jako výborný business.

Hrozby/ Threats	Hodnocení
<ul style="list-style-type: none">• Pokles uzavíraných sňatků	5
<ul style="list-style-type: none">• Nepříznivý ekonomický vývoj ČR	3
<ul style="list-style-type: none">• Absence bariér vstupu do odvětví	1
<ul style="list-style-type: none">• Vývoj a inovace internetových obchodů	5

Z výsledku SWOT analýzy je zřejmé, že silné stránky drtivě převyšují slabé a příležitosti také mírně převažují nad hrozbami plynoucími z okolí. Podnik by se měl do budoucna snažit využít své silné stránky a příležitosti a měl by se snažit eliminovat nebo alespoň snížit negativní dopady slabých stránek a hrozeb na minimum. Závěrečná doporučení, která vyplývají z aplikace analýzy SWOT, najdete níže, v následující kapitole.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Již z předchozích výstupů analýzy SWOT je zřejmé, že samotný směr podniku, respektive jeho přístup k podnikání a prostředky, pomoci kterých chce dosáhnout svých cílů, jsou obecně správné. Nicméně existují určité bariéry, které mohou dosažení stanovených cílů zkomplikovat nebo dokonce znemožnit. Proto, na základě výsledků, které byly získány zpracováním jednotlivých analýz, budou v této kapitole navržena různá doporučení k případnému zlepšení a opatření k zmírnění negativních důsledků plynoucích z okolí podniku.

Z výsledků analýzy SWOT vyplývá, že nejvýznamnější slabou stránkou svatebního studia je absence společenských obleků pro muže a šatů pro děti, zejména družičky. Na základě toho, se doporučuje do budoucna zvážit možnost rozšíření nabídky poskytovaných produktů. Velké množství zákaznic, po uspokojení vlastních potřeb poptává obleky pro své partnery. Z toho můžeme soudit, že by tento produkt pánské a dětské konfekce navíc, ocenilo spoustu zákazníků a zároveň by se tímto způsobem rozšířilo množství potenciálních klientů, zejména o mužskou část. Novými klienty studia by se tak mohli stát také manažeři a jiní lidé, kteří používají formální oblečení v práci. Proto se studiu navrhuje zapojit do nabídky také například luxusní košile, boty, opasky a jiné doplňky, které by se však už z hygienických důvodů pouze prodávaly.

Analýzou SWOT byla také zdůrazněna časová náročnost, která v případě absence zaměstnanců může přivést majitelku do stresových situací, což následně pravděpodobně ovlivní i přístup k zákazníkům. Klientky, které poptávají, zejména svatební šaty, mnohdy stráví ve svatebním studiu několik hodin a jelikož si majitelka ve studiu šaty čistí, žehlí a upravuje na míru zákazníkům sama, můžou vzniknout situace, kdy se majitelka začne dostávat do časové tísně. Z tohoto důvodu se doporučuje do budoucna zvážit možnost opatřit si zaměstnance. Bylo by vhodné zaměřit se zejména na švadlenu, která by měla na starosti veškerou péči o šaty a majitelka by se tak mohla orientovat výhradně na péči o zákazníky. Nový zaměstnanec by mohl být zaměstnán na základě dohody o pracovní činnosti a mohl by být ohodnocen například úkolovou mzdou. Jelikož bývají svatební šaty zpravidla tvořeny z více druhů látek a jsou také složitěji propracovány než šaty společenské, lze navrhnout mzdu například 100 Kč/ úprava 1 kusu svatebních šatů a 70 Kč/ úprava 1 kusu společenských šatů. Pokud by se však majitelka rozhodla náplň nového zaměstnance rozšířit a světila by mu také péči o šaty, respektive praní a žehlení, bylo by vhodné využívat také časové ohodnocení, kde by mzda 70Kč/hod, vzhledem k průměrné mzdě v Olomouckém kraji, měla být dostačující.

Další slabou stránkou studia, kterou však nemusíme považovat za tolik významnou, je nedostatečné osvětlení interiéru. Oslnivě bílé šaty působí mnohem lepším dojmem, než zašedlé nevýrazné šaty. Šaty se tak mohou zákazníkům zdát seprané anebo mohou působit dojmem, že jsou v krémovém odstínu, což může některé klienty odradit. Zejména ty, jejichž prioritou je být na svatbě v bílém. Tento nedostatek by však nemusel být problém odstranit. Doporučujeme tedy studio vybavit větším počtem osvětlení, zejména by mohly být využity zářivky, které dovedou bělost šatů podpořit a tím šaty zvýraznit. Osvětlení však musí být v interiéru vhodně rozmístěno, aby prostor působil stále příjemným dojmem.

SWOT analýza upozorňuje také na hrozby vycházející z okolí podniku. Největší ohrožení pro další rozvoj svatebního studia představuje neustále se snižující sňatečnost. Tento trend však nemá podnik možnost nijak ovlivnit, stejně tak, jako negativní vývoj ekonomiky v ČR. Na základě těchto skutečností, se doporučuje majitelce studia alespoň sledovat vývoj a prognózování těchto faktorů.

Velmi významnou hrozbou pro studio L'amour je také obchodování prostřednictvím internetu, které se stává fenoménem současnosti. Svatební studio nemá možnost ani tento trend nějak výrazně ovlivnit, nicméně může se prostřednictvím internetové sítě alespoň přiblížit zákazníkům, kteří preferují právě nákup přes internet a díky vhodně zvolené marketingové komunikaci se tak i tito lidé mohou stát potenciálními klienty. Proto by bylo přínosné věnovat nadále pozornost svým internetovým stránkám, provádět neustále aktualizace a informovat veřejnost o akčních nabídkách prostřednictvím reklam a hojně využívaných sociálních sítí. Studio má v současné době dobře propracované internetové stránky, nicméně vždy je prostor pro zlepšení. Proto, se v souvislosti s touto hrozbou doporučuje více se na své stránky zaměřit. Zákazníci by určitě ocenili, například možnost prohlédnout si soukromé fotografie ze svatebního dne, již spokojených zákazníků. Bylo by tedy přínosné, umožnit zákazníkům vkládat na stránky vlastní fotografie, sdílet zážitky a také dát prostor k vyjádření spokojenosti zákazníků, například prostřednictvím otevřené diskuze přímo na stránkách studia.

Konkurenci je nezbytné také řadit mezi hrozby. V Porterově modelu byla zmíněna konkurence, kterou majitelka studia považuje za nejsilnější. Jestliže chce svatební studio L'amour v tomto konkurenčním boji vycházet jako vítěz, mělo by využívat všechny své silné stránky, které byly identifikovány analýzou SWOT. Zejména profesionální přístup, zkušenosti, kvalita služeb a pružnost, by se měly držet takové úrovně, aby množství pozitivních referencí stále rostlo a ty se pak šířily dále mezi potenciální klientelu. V analýze SWOT také identifikujeme velmi významnou silnou stránku, společnou reklamu v rámci

spolupráce s jinými subjekty. Pro majitelku studia by proto mělo být nadále prioritou udržovat dobré vztahy se svými partnery a v rámci této spolupráce by bylo vhodné, vytvořit také nějaké výhodné a lákavé balíčky pro zákazníky. Tyto balíčky je však nezbytné řádně promyslet a to tak, aby vyhovovaly vždy oběma stranám.

Stejně jako silné stránky je nezbytné využívat příležitosti, které okolí podniku nabízí. Proto by majitelka měla být otevřená k možnostem spolupráce s novými podnikatelskými subjekty, kteří mohou na základě doporučení šířit reklamu. Z výsledků SWOT analýzy také vyplývá, že potenciální možnost rozšíření portfolia nabízených služeb je také velmi silný faktor. Majitelce studia je tedy doporučeno provést průzkum různých dodavatelů, zaměřených zejména na pánskou společenskou módu, porovnat kvalitu v souvislosti s cenami a v případě dobré nabídky ze strany konkrétního dodavatele, by po stanovení všech důležitých podmínek mohla být uzavřena konkrétní dohoda.

Jelikož svatební studio L'amour disponuje poměrně velkým množstvím silných stránek, které mu mohou pomoci zhodnotit již zmíněné příležitosti, můžeme považovat agresivní strategii SO, respektive strategii Strengths a Opportunities, za vhodnou.

6. ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla věnována tématu strategické analýzy a jejím úkolem bylo vytvořit kvalitní teoretický základ pro snadnější použití strategické analýzy v praxi. Stěžejní část této práce byla orientována na samotnou aplikaci strategické analýzy zaměřenou na Svatební studio L'amour.

Stanoveným cílem této práce bylo provést pomocí vybraných metod interní a externí analýzu podniku, identifikovat klíčové faktory úspěchu a na základě výsledků jednotlivých analýz navrhnout návrhy na zlepšení. Ke splnění tohoto cíle byla využita metoda PEST, Porterova analýza pěti sil a analýza SWOT. Tyto metody byly nejprve teoreticky popsány v první části práce, následně byly aplikovány přímo na Svatební studio L'amour. Výstupy jednotlivých analýz byly dále použity jako základ pro formulaci strategických doporučení svatebního studia.

Výsledky práce poukázaly na skutečnost, že i přes poměrně krátkou dobu působení na trhu se stalo Svatební studio L'amour významným konkurentem i pro zaběhlé a známé podniky. Ukázalo se, že podnik disponuje velkým množstvím silných stránek a prostředí mu také přináší škálu různých příležitostí. Podnik může nejvíce těžit ze svých zkušeností a schopností pružně reagovat na nové požadavky a očekávání zákazníků. Za nejvýznamnější příležitosti, které vystoupily ze SWOT analýzy lze považovat rozšíření celkového portfolia nabízených služeb a také schválení registrovaného partnerství, což Svatebnímu studiu L'amour zvyšuje počet potenciálních zákazníků.

Zjištěné slabé stránky lze chápat jako připomínky, které poukazují podniku na to, co je možné zlepšit. Největší slabinu pro podnik představuje absence společenských šatů pro muže a děti a také absence zaměstnanců, která může mít v budoucnu negativní vliv na celé podnikání. V práci je věnována samostatná část návrhům a opatřením, které by měly být nápomocny podniku v překonání těchto zjištěných slabých stránek.

Celkovou dosavadní situaci Svatebního studia L'amour můžeme hodnotit pozitivně a věříme, že podnik se bude nadále rozvíjet a jeho postavení na trhu bude stále růst. Záleží však jen na něm, zda si udrží konkurenční pozici na trhu, neboť budoucnost má pouze ve svých rukou.

Závěrem lze říct, že stanovený cíl této bakalářské práce je považován za splněný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Použité knihy:

1. BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
3. GRANT, Robert. *Contemporary strategy analysis*. 7th edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.
4. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-7226-220-3.
7. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
8. LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-019-X.
9. LOŠŤÁKOVÁ, H. B-to-B marketing: *Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional, 2005. ISBN 80-86419-94-0.
10. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
11. PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
12. ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. 11th Edition. England: Pearson Education Limited, 2012. ISBN 978-0-13-216384-2.
13. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

14. SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
15. SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ et al. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha, Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
16. VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Elektronické dokumenty a ostatní:

1. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Analýza regionálních rozdílů ČR* [online]. ČSÚ, 2012 [cit. 2013-05-04].
Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/14003D3EDA/\\$File/137011a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/14003D3EDA/$File/137011a.pdf)
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Doplňkové ukazatele v letech 1995 - 2012* [online]. ČSÚ, 2013 [cit. 2013-05-04].
Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/2C002496F7/\\$File/U2012.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/2C002496F7/$File/U2012.pdf)
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Míra registrované nezaměstnanosti v České republice podle krajů* [online]. ČSÚ, 2013 [cit. 2013-05-04].
Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0507.pdf
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Podíl obyvatelů ve věkové skupině 0-14 a 65 a více let v letech 1950-2011* [online]. ČSÚ, 2012 [cit. 2013-05-04].
Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podil_obyvatel_ve_vekove_skupine_0_14_a_65_a_vice_let_v letech_1950_2011
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Pohyb obyvatelstva - 1. až 4. čtvrtletí 2012* [online]. ČSÚ, 2012 [cit. 2013-05-04].
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031413.doc>
6. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Sňatečnost: Sezónnost uzavírání sňatků* [online]. ČSÚ, 2012 [cit. 2013-05-04].
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/snatecnost>

7. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Sňatky a rozvody v letech 1950-2011* [online]. ČSÚ, 2012 [cit. 2013-05-04].
Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/snatky_a_rozvody_1950_2011
8. *Doing business 2013: smarter regulations for small and medium-size enterprises* [online]. Washington, D. C.: International Finance Corporation, c2013, vi, 270 p.[cit. 2013-05-04]. Doing business, 2013. ISBN 08-213-9615-3.
Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>
9. INTERNETOVÉ STRÁNKA SVATEBNÍHO STUDIA L'AMOUR [online]. 2013[cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://www.studiolamour.cz/>
10. Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 1. dubna 1992 o živnostenském podnikání. In: Sbírka zákonů České republiky. 2013. Dostupný také z: http://www.praha.eu/jnp/cz/home/magistrat/odbory_mhmp/zivnostensky_a_obcanskopravni/zakon_c_455_1991_sb_o_zivnostenskem.html
11. Zákon č. 1963/94 Sb. ze dne 1. dubna 1994 o rodině a o změně a doplnění dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004. Dostupný také z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/094-1963-sb-zakon-o-rodine.html>

SEZNAM ZKRATEK

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
CK	Cizí kapitál
ČR	Česká republika
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a daněmi
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
Např.	Například
OA	Oběžná aktiva
Resp.	Respektive
ROA	Rentabilita Aktiv
ROCE	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
Tj.	To jest
Tzv.	Tak zvaný

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2013


.....
Markéta Zapletalová